



# التطوير

# التنظيمي

المفاهيم - النماذج - الإستراتيجيات

تأليف

أ.د. عبد الله بن عبد الغني الطجم

دار الفکر  
بيروت

# التطوير التنظيمي

المفاهيم - النماذج - الإستراتيجيات

تأليف

أ. د. عبد الله بن عبد الغني الطجيم

الطبعة الخامسة  
١٤٣٠ هـ / ٢٠٠٩ م

دار الحافظ  
للنشر والتوزيع

دار حافظ للنشر والتوزيع، ١٤٢٧ هـ -  
مهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر  
الطجيم، عبد الله بن عبد الغني  
التطوير التنظيمي: المفاهيم النماذج الاستراتيجيات / عبد الله  
عبد الغني الطجيم - ط ٤ - - جدة: ١٤٢٨ هـ -  
ص: سم  
ردمك ٩٩٦٠-٦٥٤-٦٢-١  
١. التنظيم الإداري ٢ - التنمية الإدارية . ٣ - العنوان  
ديوي ٣٥٠.٠٠٧٣ ١٤٢٨/٣٢٦٥  
رقم الإيداع: ١٤٢٨/٣٢٦٥  
ردمك ٩٩٦٠-٦٥٤-٦٢-١

كل الحقوق  
محفوظة

الطبعة الخامسة  
١٤٣٠ هـ / ٢٠٠٩ م

دار الحافظ  
للنشر والتوزيع

الإدارة: جدة - حي الجامعة - شارع عبد الله السليمان - أمام كلية الهندسة  
ص.ب: ٢٩٧٣ - جدة: ٢١٤٦١ هاتف - ٦٨٧٠٥٨٢ - فاكس: ٦٨٩٥٣٩٢  
المركز الرئيسي: شارع عبد الله السليمان - أمام كلية الهندسة - هاتف: ٦٨٠٢٨٨٤  
فرع (٢): شارع الجامعة - أمام دوائر الجامعة - هاتف: ٦٨٧١٤٠٠  
فرع (٣): السلخانية - شارع عبد القادوس الأنصاري - بجوار بوابة الجامعة الشمالية ورقم: ٢٥٢٢٢٢٢  
فرع (٤): جامعة الملك عبد العزيز (طلاب) غرب كلية الآداب هاتف: ٦٩٥٢٠٠٠ تحويلة: ٦٥٨٠٩  
فرع (٥): شارع حرمة غرب دوائر التاريخ باتجاه طريق الملك  
[www.darhafiz.com](http://www.darhafiz.com)  
[webmaster@darhafiz.com](mailto:webmaster@darhafiz.com)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى  
يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾

صدق الله العظيم  
سورة الرعد، آية ١١

إهداء

إلى : روح والدي الطاهرة يرحمه الله  
ووالدتي وزوجتي  
وديمة وفیصل ودالية ومايا ...

## محتويات الكتاب

الصفحة

الموضوع

الباب الأول

التغير والمنظمات

### الفصل الأول : التغير

١	مقدمة
٣	مفهوم التغير
٤	أنماط التغير
٦	مصادر التغير
٧	إقتراحات التغير
٩	إستراتيجيات التغير
١٢	مقاومة التغير
١٣	مصادر مقاومة التغير
١٥	كيفية التعامل مع التغير

### الفصل الثاني : التغير التنظيمي

٢١	مقدمة
٢٣	تأثير عوامل التغير على المنظمات
٢٥	التأقلم مع المحيط المتغير
٢٦	نماذج التأقلم
٢٨	أنواع التغير التنظيمي
٢٩	تأثير التغير على مكونات التنظيم

## محتويات الكتاب

الصفحة	الموضوع
٣١	إدارة التغيير المخطط
٣٣	نموذج تحليل قوى المجال
	<b>الفصل الثالث : البيروقراطية والتنظيمات الحديثة</b>
٤١	مقدمة
٤٢	تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على التنظيم
٤٣	نماذج التنظيمات
٤٤	دواعي إنحسار البيروقراطية
٤٧	الإدارة الانتقالية
٥١	الحاجة إلى التطوير التنظيمي
	<b>الباب الثاني</b>
	<b>مفهوم ونماذج التطوير التنظيمي</b>
	<b>الفصل الأول : مفهوم التطوير التنظيمي</b>
٥٩	مقدمة
٦١	مفهوم التطوير التنظيمي
٦٦	التطور التاريخي للتطوير التنظيمي
٦٨	حاضر التطوير التنظيمي
٦٩	عوامل التطوير التنظيمي
٧٣	إقتراضات التطوير التنظيمي
٧٥	الأهداف العملية لمجهودات التطوير التنظيمي

## محتويات الكتاب

الصفحة	الموضوع
	<b>الفصل الثاني : عملية التطوير التنظيمي</b>
٨١	مقدمة
٨٢	مفهوم منهج النظم
٨٤	منهج النظم في التنظيم
٨٦	منهج النظم والتطوير التنظيمي
٨٨	مراحل عملية التطوير التنظيمي
٨٨	نموذج عام للتطوير التنظيمي
	<b>الفصل الثالث : البحث العملي</b>
٩٧	مقدمة
٩٨	نماذج عملية التغيير
١٠٣	النشأة التاريخية للبحث العملي
١٠٤	تعريف البحث العملي
١٠٥	مراحل البحث العملي
١١١	العلاقة بين البحث العملي والتطوير التنظيمي
	<b>الباب الثالث</b>
	<b>مراحل عملية التطوير التنظيمي</b>
	<b>الفصل الأول : إستشاري التطوير التنظيمي</b>
١١٧	مقدمة
١١٨	نماذج الاستشارات
١٢٠	أنماط مستشاري التغيير

## محتويات الكتاب

الموضوع	الصفحة
المستشار الداخلي والخارجي	١٢٦
العلاقة بين مستشار التطوير والتنظيم	١٢٩
تأثير الادراك على المستشار ومحول التطوير	١٣١
أشكال العلاقة بين المستشار والتنظيم	١٣٢
الفصل الثاني : التشخيص	
مقدمة	١٤١
عملية التشخيص	١٤٣
نماذج التشخيص	١٤٩
نماذج الصناديق الستة	١٥٠
نموذج تحليل مجال القوى	١٥٣
نموذج الانسجام والتطابق	١٥٥
الفصل الثالث : عملية جمع المعلومات	
مقدمة	١٦٣
عملية جمع المعلومات	١٦٤
المعلومات الراجعة	١٧٤
الباب الرابع	
إستراتيجيات التدخل	
الفصل الأول : المداخل الرئيسية لاستراتيجيات التدخل	
مقدمة	١٨١
إستراتيجيات التدخل	١٨٣

## محتويات الكتاب

الموضوع	الصفحة
أبعاد إستراتيجيات التدخل	١٨٥
مداخل التغيير في إستراتيجيات التطوير	١٨٦
الشمولية في إستراتيجيات التغيير	١٩٠
الفصل الثاني : تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي	
مقدمة	١٩٧
تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي	١٩٨
أولاً: نشاطات التدخل على المستوى الفردي	١٩٩
ثانياً: نشاطات التدخل على المستوى الجماعي	٢٠٤
ثالثاً: نشاطات التدخل بين المجموعات	٢٠٦
رابعاً: نشاطات التدخل على مستوى المنظمة	٢٠٩
عوامل مشتركة حول أساليب التدخل	٢١٤
الفصل الثالث : مستقبل التطوير التنظيمي	
مقدمة	٢٢١
التطوير التنظيمي بين التفاؤل والتشاؤم	٢٢٢
التحولات والتحديات	٢٢٤
آثار التحولات الحديثة على التطوير التنظيمي	٢٢٧
التطوير التنظيمي والبيئة العربية	٢٢٨
سمات ومشاكل الإدارة العربية	٢٣١
المراجع العربية	٢٤١
المراجع الأجنبية	٢٤٣

## محتويات الكتاب

### قائمة الأشكال

- شكل رقم (١) العلاقة بين المنظمة والمحيط المتغير  
شكل رقم (٢) تأثير التغير على مكونات التنظيم  
شكل رقم (٣) المراحل الثلاثة لعملية التغير  
شكل رقم (٤) نموذج تحليل قوى المجال  
شكل رقم (٥) الاستجابة لتغيرات المحيط التنظيمي  
شكل رقم (٦) الجبل الجليدي للتنظيم  
شكل رقم (٧) مفهوم النظم وتفاعله مع المحيط  
شكل رقم (٨) الأنظمة الفرعية الرئيسية في التنظيم  
شكل رقم (٩) المراحل الأساسية في عمليات التطوير التنظيمي  
شكل رقم (١٠) مراحل التغير المخطط ونموذج المراحل الثلاثة للتغير  
شكل رقم (١١) نموذج البحث العملي  
شكل رقم (١٢) نموذج البحث العملي لشيرد  
شكل رقم (١٣) أنماط مستشاري التغير  
شكل رقم (١٤) مكونات العلاقة بين مستشار التطوير والتنظيم  
شكل رقم (١٥) تأثير الإدراك على العلاقة بين المستشار والتنظيم  
شكل رقم (١٦) أنماط العلاقات الأربعة بين المستشار والتنظيم  
شكل رقم (١٧) نموذج عملية التشخيص  
شكل رقم (١٨) فحوة الاداء

## محتويات الكتاب

- شكل رقم (١٩) نموذج تشخيص ويزورد  
شكل رقم (٢٠) نموذج تحليل مجال القوى  
شكل رقم (٢١) مثال على تحليل مجال القوى  
شكل رقم (٢٢) نموذج التوافق لعملية التشخيص  
شكل رقم (٢٣) الشكل الاجتماعي  
شكل رقم (٢٤) مداخل التطوير التنظيمي  
شكل رقم (٢٥) عملية التطوير التنظيمي  
شكل رقم (٢٦) الأسلوب الشمولي للتطوير  
شكل رقم (٢٧) نشاطات التدخل ومستوى التدخل  
شكل رقم (٢٨) إطار تحليلي لضغوط العمل  
شكل رقم (٢٩) الشبكة الإدارية  
شكل رقم (٣٠) مستوى التحليل للتحويلات الحديثة للتطوير التنظيمي

## قائمة الجداول

- جدول رقم (١) مصادر مقاومة التغيير  
جدول رقم (٢) نماذج درجة التأقلم مع المحيط  
جدول رقم (٣) التحولات في المفاهيم التنظيمية  
جدول رقم (٤) بعض إفتراضات التطوير التنظيمي  
جدول رقم (٥) نسب إستخدام وسائل التغيير بواسطة النماط الاستشارات المختلفة

## المقدمة

لم يعد تأثير التغيير خافياً على المنظمات عامةً أو خاصةً، في قطاعات التعليم أو الصحة ، في الصناعة أو الزراعة ، في التجارة أو الخدمات... فمعظم المنظمات تواجه اليوم تحديات اقتصادية تجعل الحاجة ماسة لرفع الكفاءة والفعالية للاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية ، وهناك تحديات تكنولوجية تجعل من عملية التدريب وإعادة التأهيل أمراً محتوماً ، وهناك تحديات اجتماعية تجعل من مواجهة التوقعات الإنسانية المتحددة فلسفة على الإدارة تبنيتها ، وهناك تحديات ثقافية وبيئية وغيرها... كلها تعمل على الإخلال في عملية التوازن لمنظمات اليوم.

فرضت هذه التحديات الكثيرة والمتداخلة على القادة والمديرين والعاملين على حد سواء في كافة مستوياتهم التنظيمية العمل على البحث، ليس فقط عن أساليب البقاء لمنظمتهم ، بل وللجسوء إلى إستراتيجيات التطوير والتغيير لجعل الأهداف والبناء التنظيمي والأساليب التشغيلية والقوى البشرية العاملة في حالة انسجام واستجابة لعوامل التغيير.

## هدف الكتاب

التعرف على الأبعاد المختلفة لعملية التغيير وتأثيرها على المنظمات ، مع التركيز على التطوير التنظيمي Organization Development كأحد حقول المعرفة الحديثة الذي يهدف إلى تطوير كفاءة وفعالية المنظمات من خلال التغيير المخطط وإستراتيجيات التدخل على مستوى الفرد والمجموعة والتنظيم ككل لمواجهة تحديات التغيير.

## تنظيم الكتاب

تم تقسيم الكتاب إلى أربعة أبواب رئيسية :

### الباب الأول:

يتعلق بموضوع التغيير ، حيث تناول الفصول الثلاثة مفهوم التغيير وتأثيره على المنظمات والأسباب التي أدت إلى عصر المنظمات البيروقراطية على التعامل مع المعطيات الجديدة.

### الباب الثاني:

يتناول مفهوم ونماذج التطوير التنظيمي حيث تسعى فصوله الثلاثة إلى الإلمام بالأبعاد المختلفة للتطوير التنظيمي وما يتدرج تحته من نماذج مختلفة بما فيها البحث العملي.

### الباب الثالث:

يتناول المراحل المختلفة لعمليات التطوير التنظيمي ابتداءً من مستشار التطوير وعلاقته بالتنظيم ، والإلمام بعملية التشخيص وما يندرج تحتها من نماذج ومراحل جمع المعلومات وتحليلها للوقوف على وضع التنظيم الفعلي.

## الباب الرابع:

تتناول فصوله المداخل الرئيسية لاستراتيجيات التدخل ، وتقنيات التدخل على مستوى الفرد والمجموعة والتنظيم ، والفصل الأخير يتناول التحولات الحديثة في مجال التطوير التنظيمي مع التركيز على المشاكل والعقبات التي تحول دون تطبيق البرامج التطويرية في الدول العربية.

## المعنيون بالكتاب

طلاب التطوير التنظيمي وإستراتيجيات التغيير في مرحلتى البكالوريوس والماجستير في الجامعات والكليات والمعاهد العليا ، وكافة المديرين أصحاب المسؤوليات القيادية على مختلف مستوياتهم الإدارية ، والمهتمين بعمليات التطوير التنظيمي.

د. عبد الله بن عبد الغنى الطجيم

جدة

١٤١٥/٩/١٩ هـ - ١٩٩٥/٢/١٨ م

## مقدمة الطبعة الثانية

أحمد الله على فضله ونعمه التي لا تحصى ، ويسرني تقديم كتاب "التطوير التنظيمي" في طبعته الثانية ، وقد تبلورت فكرة التغيير لتصبح واقعاً ملموساً ، بعد أن كانت في نظر البعض تنظيماً أكاديمياً ، لقد أدرك الجميع التأثير الناتج عن التقدم التكنولوجي ، والتوجهات السياسية ، والتحول الاجتماعي خاصة مع إفرازات العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات وظهور الكيانات التنظيمية الكبيرة ، بحيث لم يصبح أمام صانعي ومتخذي القرارات في القطاعين العام والخاص إلا تطوير منظماتهم لتكون قادرة على التعامل مع متطلبات المرحلة الحالية والمقبلة.

د. عبد الله بن عبد الغني الطحيم

جدة

١٤٢١/٢/٢٧ هـ - ٢٠٠٠/٥/٣١ م

## مقدمة الطبعة الثالثة

لقد أصبحت التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية حقيقة قائمة ولم تعد هذه التحديات محلية أو إقليمية، بل تعدتها إلى العالمية، لذا لم يعد التطوير والتغيير اختيارياً، بل أصبح إلزامياً، وعلى الذين اعتادوا النظر فقط للتاريخ وغيره، أن يستدبروا الآن لينظروا للمستقبل وتطوراته.

إن الدكاء هو التأقلم، والمنظمات المعاصرة يجب أن تجد الوسائل و الأساليب التي تمكنها من مواجهة التحديات الجديدة، بمنهجية علمية وإبداع متجدد.

أ. د. عبد الله بن عبد الغني الطحيم

جدة

١٤٢٢/١٢/٤ هـ - ٢٠٠٣/٢/٥ م

## مقدمة الطبعة الرابعة

إن أكبر مساحة في العالم هي مساحة التطوير والتغيير، حتى تتحقق التنمية فلا بد من التعبير، وحتى يتحقق التميز فلا بد من مواصلة التطوير، ولا يمكن تحقيق طموحاتنا أو تخطي واقعا دون التغيير والتطوير، إذا لم نستمع فسيفى على وضعنا، ولن يكون لنا المكان اللائق بنا بين الأمم في عصر العولمة.

علينا أن نتحدد، وحتى نتحدد نحتاج أن نتغير، وحتى نتغير لا بد من أن نصل إلى درجة الصبح، ولن نصل لمرحلة الصبح إلا بقيادات تؤمن بمكر التغيير ومنهجية التطوير.

يبقى مصطلح التطوير والتغيير جيلاً وجذاباً، هو وسيلة البقاء وضمان الاستمرار وآلية التموق، لكن يجب أن لا يغيب عن الذهن أن للتغيير والتطوير أهدافه.

أ. د. عبد الله بن عبد الغنى الطحيم

جدة

١٤٢٨/٥/٩ هـ - ٢٠٠٧/٥/٢٦ م

## الباب الأول

### التغيير والمنظمات

الفصل الأول : التغيير. C

الفصل الثاني : التغيير التنظيمي. C

الفصل الثالث : البيروقراطية والتنظيمات الحديثة C

الباب الأول

الفصل الأول

## التغيير Change

- مفهوم وأنواع وأنماط التغيير.
- مصادر التغيير.
- افتراضات واستراتيجيات التغيير.
- مقاومة التغيير ومصادره.
- كيفية التعامل مع مقاومة التغيير.

## مقدمة

أصبح عالم اليوم مختلف بمجتمعاته المتقدمة والنامية في دوامة وصراع مع التغيير، وهذا ناتج عن التقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا وما نتج عنه من تغيير اقتصادي وإجتماعي وثقافي حتى أصبحنا نعيش في مجتمع المعلومات Information Society بعد أن كنا نعيش في عصر المجتمع الصناعي ومن قبله المجتمع الزراعي<sup>(١)</sup>.

فالتغير أصبح حقيقة في حياة المجتمعات والمنظمات، يتمثل في تغير العادات والتقاليد والقيم، والبيئة المادية والاجتماعية، حيث يعكس القرن الذي نعيش فيه عمق التغيرات الاجتماعية والفكرية والاقتصادية والتكنولوجية، ويعج بالمتغيرات السريعة في كل مجالات الحياة، مما جعل الإنسان يعيش ظروف بالغة التعقيد حيث أصبح ملايين الناس يعانون من عدم القدرة على فهم التغير والتكيف مع سرعته التي أصبحت تؤثر على كافة مناحي الحياة، وهذا ما أطلق عليه (الفن توفلر Alvin Toffler) صدمة المستقبل<sup>(٢)</sup>.

لقد نتج عن التحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، تغير في المواقف والتوقعات والاحتياجات الإنسانية وأصبحت الحاجة ملحة إلى تغير في الهياكل التنظيمية والأساليب التشغيلية لكثير من الأجهزة الإدارية حتى تكون في وضع يمكنها من ممارسة نشاطاتها والقيام بأدوارها بكفاءة وفاعلية أكبر.

## الباب الأول — الفصل الأول

مفهوم التغيير: (تحويل) ..  
تراءة قراءة قلب الشئ معبراً

أوضحت عملية التغيير ظاهرة حتمية تؤثر في العلاقات الإنسانية بكافة صورها وأشكالها، سواء في حركتها الاجتماعية أو الاقتصادية، فالتغيير واضح في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس أو بين المرؤوسين أنفسهم وقد شملت المعاهيم والقيم بين الأجيال، والتغيير لا يقتصر فقط على الأنظمة الاجتماعية أو الإدارية، بل يمتد ليشمل الأنظمة البيولوجية والتكنولوجية، فهناك تغيير في الطبيعة مثل ما هناك تغيير في المجتمعات والكون بمعناه الواسع، إذ يمكن القول أن التغيير ظاهرة حتمية تخص لها كافة الأنظمة من بيولوجية وتكنولوجية واجتماعية (3).

(3) ظاهرة التغيير في المجتمع: دراسة في التغيير الاجتماعي (د. محمد عبد الحليم).

لقد عرف (ريتشارد روبر Richard Roeber) التغيير بأنه: [ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المتعددة من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية التي تكون أساسيات المجتمع].

والتعامل بين هذه الأنظمة على درجة عالية من التعقيد، بحيث يصعب معها معرفة الكيفية التي تتغير فيه عملية التوازن بين تلك الأنظمة بصورة دقيقة.

### أنواع التغيير:

هناك نوعان رئيسيان للتغيير، (أول) التغيير العشوائي أو التلقائي (الثاني) التغيير المخطط.

## الباب الأول — الفصل الأول

إذا ما هو التغيير Change ؟ وما الفرق بين التغيير والتغير؟ ما هي أنواع ومصادر وأنماط التغيير؟ ما هي الافتراضات التي تقوم عليها عمليات التغيير؟ ماهية عملية التغيير؟ واستراتيجيات التغيير؟ لماذا نقاوم التغيير؟ وكيف يمكن التغلب على مقاومة التغيير؟

لعدم قدرتها أصلاً على الاستعادة من التقدم التقني وبذلك يصبح التغيير شكلياً وغير فعال. <sup>(١)</sup>

إن التغيير عملية تتسم بالتكامل والشمول والتناسق بين كافة المتغيرات دون حدوث فجوات أو إهتزازات بفعل عدم التوازن بين المتغيرات الأساسية التي تكون قاعدة التطوير.

#### مصادر التغيير:

إذا كانت الإجابة على كيف ولماذا يتم التغيير تتسم بصعوبة كبيرة نتيجة العلاقات المعقدة بين هذه العوامل، فإن هناك بعض المحاولات للإجابة على ماهية العوامل التي تؤدي للتغيير:

أولاً: التقدم العلمي: كانت المؤسسات التعليمية ولا تزال قوة تعبر حجارة، وعنصراً هاماً من عناصر القضاء على الجهل والامية، مما يؤدي إلى الارتفاع بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي سواء على المستوى الفردى أو على مستوى الأمم، وينتج عنه احتياجات ودوافع وأنماط سلوكية مختلفة يستوجب معها إحداث تغييرات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية والقانونية تتوافق مع تلك الاحتياجات والإنجازات الجديدة، فالإبتكارات والإختراعات هي أحد ثمار مراكز الأبحاث في الجامعات وعنصراً هاماً من عناصر التغيير.

ثانياً: التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات: أدى التقدم العلمي والتقني إلى قفزة كبيرة في وسائل المواصلات والاتصالات وغيره من صورة العالم نفسه فالطائرات قصت على الحدود التي تفصل بين الشعوب، ووسائل الإعلام قربت بين الثقافات، فالعالم الكبير محيطاته وبحاره

وقاراته أصبح قرية إلكترونية صغيرة حيث أصبح الكل يسمع ويشاهد الأحداث أينما كانت <sup>(٢)</sup>.

ثالثاً: الضغط السكاني وعلى المنظمات الكبيرة: يؤدي الضغط السكاني المتولد عن المحركات من الدخل والخارج إلى كثير من المدن، كما يساهم الانفتاح الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقافي بين الكثير من دول العالم وما صاحبه من تغير في التوقعات والاحتياجات إلى طلب متزايد على الخدمات العامة والخاصة، مما يؤدي إلى نشوء المنظمات الكبيرة لتنمك من مواجعة الطلب، وأصبحت المنظمات تجلب إلى التخصص سواء كان على مستوى الدولة، كالوزارات والهيئات والمؤسسات أو على مستوى التظيم نفسه، هذا النوع من التخصص أدى بدوره إلى زيادة الطلب على الكوادر المتخصصة من الجامعات ومعاهد التدريب لمواجهة احتياجات المنظمات لتلك الكوادر المتخصصة.

رابعاً: المنظمات العالمية: نتيجة للتطور في وسائل المواصلات والاتصالات والإنفتاح العالمي، أصبحت المنظمات لا تسم بالصحافة فقط بل والعالمية أيضاً، فمؤسسات كورارة الخارجية أو الخطوط السعودية تكون إتصالها بالعالم الخارجي كبيراً مما يعني أنها تتعامل مع ثقافات متباينة وأنظمة وقوانين مختلفة، وهذا يحتم عليها إتباع أساليب تشغيلية وهياكل تنظيمية تختلف عن تلك التي تعمل على النطاق الوطني ولا بد من توفر المرونة التي تمكنها من الإستجابة والتأقلم مع المتغيرات المستحثة بفاعلية أكبر.

## الباب الأول - الفصل الأول

خامساً: التغيير في هياكل القوى العاملة : نتيجة للتقدم العلمي وما نتج عنه من تخصصات رئيسية وفرعية (أصبح) سوق العمل ينقسم بارتفاع المستوى التعليمي وزيادة التخصص الأمر الذي ولد (قوة دفع) للتغيير، ونشع عنه إرتفاع في مستوى الاحتياجات الفردية والجماعية، وأحدث تحول في (الإلتزام) Commitment من (الظمة) للمهنة Career، هذا الوضع الجديد شكل ضغط متزايد على المنظمات للتحويل عن الأنماط البيروقراطية إلى الأنظمة المفتوحة لاستجيب للإحتياجات الجديدة بموافق تتوافق فيها المصالح الفردية مع الأهداف التنظيمية<sup>(١)</sup>

### إفتراسات التغيير

تقوم عملية التغيير على عدد من الإفتراسات منها :

١- المشاركة هناك علاقة طردية بين نجاح التغيير و مشاركة الأشخاص الذين سيتأثرون من نتائجه، فكلما كان هناك مشاركة أكبر من الأفراد كلما زاد احتمال نجاح التغيير لذلك يلجأ القادة الإداريون إلى الإهتمام بمعرفة إتجاهات العاملين وإشراكهم في عملية التغيير ونوقع نتائجه، مما يعطيهم قدر من الإطمئنان والأمان والثقة الأمر الذي يقلل من مقاومتهم لعملية التغيير.

٢- الدعم : يقاوم الناس التغيير ويخشونه خوفاً من المجهول، لذلك يحرص القائلون على عملية التطوير على تقديم الدعم والمساندة للمتأثرين بنتائج عمليات التغيير.

## الباب الأول - الفصل الأول

٣- مشاعر الأشخاص : كلما زاد إهتمام القائد بالأشخاص ومشاعرهم كلما زاد احتمال أن ينظر الناس إلى التغيير بطمأنينة وثقة مما يسهل عملية قبول التغيير<sup>(٢)</sup>

٤- المعلومات يعتبر تبادل المعلومات بين إقادة والأفراد المتأثرين بالتغيير أمراً ضرورياً، حيث يساهم الإطلاع على أهداف التغيير والإجراءات المتعلقة به والنتائج التي ستترتب عليه في تهديد المخاوف من التغيير في مختلف مراحله.

### استراتيجيات التغيير

يقوم التغيير المحعظ على ثلاثة أنواع رئيسية من الإستراتيجيات<sup>(٣)</sup> :

١- الإستراتيجية العقلانية التجريبية Empirical-Rational Strategy :

تقوم هذه الإستراتيجية على إفتراس (أن الإنسان عقلاني) Rational ويسعى إلى تحقيق مصالحه الذاتية لذلك تراهن هذه الإستراتيجية على أن الفرد والجماعة سوف يقبلون التغيير إذا كان يحمل فوائد (مزايا) وطالما أن الفرد عقلاني ومدفوع بمصلحه الشخصية فيجب إقناعه بتلك الفوائد والمزايا حتى يقبل التغيير.

٢- إستراتيجية التنقيف الموجهة Normative-Reductive Strategy :

تقوم هذه الإستراتيجية على أن الفرد يقاتل في أفعاله بالأنماط الإجتماعية والثقافة التي يعتنق فيها ويترجم بها، لذلك فالتغيير غير قاصر على المستوى الفكري فقط لكن يتعداه إلى مستوى الشخص الثقافي المتمثل في عاداته وإتجاهاته وقيمه وحيث أن كثير من عوائق العمل والإنتاج إنما تعود أصلاً لثقافة تلك الأنماط السلوكية، لذا يتم تحديد ما يجب

## الباب الأول - الفصل الأول

تعبيره بالتعاون مع حيز التطوير، يقوم التطوير التنظيمي أساساً على هذا النوع من الإستراتيجيات.

هناك نوعين من الأسباب لتطبيق هذه الإستراتيجية، الأولى تطوير قدرة التنظيم على حل مشاكله الإنسانية والتي تحول دون تحقيق الأهداف، والثانية زيادة قدرات الأفراد والذين هم أساس التنظيم، حيث أن هو العصر الإنساني سيعبر انطافات الإبداعية ومن ثم رفع كفاءة التنظيم.

### ٣ - إستراتيجيات القوة القسرية Power-Coercive Strategy

تقوم هذه الإستراتيجية على افتراض أن لأشخاص الأقل سلطة سوف يدعون (لولا الأكر) سلطة، ولا شك أن القوة والسلطة حقيقة قائمة في كل العلاقات الإنسانية ومستخدم في الإستراتيجيتين السابقتين، تعتمد الإستراتيجية التحريية العقلانية على المعرفة كمصدر للقوة أو السلطة حيث نبع من الأشخاص الأكثر معرفة إلى الأشخاص الأقل معرفة عن طريق عملية التعليم، وفي إستراتيجية التثقيف الموجهة يكون هناك مشاركة لهذه القوة أو السلطة من خلال تبادل المعرفة بين مستشاري التطوير وأعضاء التنظيم، وهي ضد استخدام القوة القسرية كوسيلة للتعبير لأسباب معنوية وعملية.

تتبعاً لإستراتيجية القوة القسرية إلى القوة الشرعية وغير الشرعية لتحقيق أهدافها، ويمكن إدراج ثلاثة أنواع تحت إستراتيجية القوة القسرية : القوة غير العسفة ويتم عن طريقها إحداث التغيير بالأعمال السلمية كما فعل غاندي في مطالبته بالاستقلال لبلاده.

## الباب الأول - الفصل الأول

٢ - القوة من خلال الأحزاب والمطامات السياسية وذلك عن طريق إصدار الأنظمة والتشريعات كوسيلة لإحداث التغيير.

٣ - التحكم في المجموعات المؤثرة ذلك عن طريق أخذ السلطة أو القوة من مجموعة وتوزيعها على مجموعات أخرى بغرض إحداث تغيير اجتماعي مثلاً .

إن من الموضوعات المهمة هو ما إذا كان التطوير التنظيمي قادراً على التعامل بكفاءة مع القوة واستخداماتها في التنظيم، حيث أن الهياكل الهرمية في المنظمات إنما تعتمد على السلطة، فالأشخاص في المراكز القيادية يستمدون قوتهم وتأثيرهم من السلطة الرسمية في وظائفهم. لذلك يتنافس المدبرون على الترقيات ونظير الخلاقات بين الأقسام في الحصول على المبريات وبذلك تصبح القوة دافعاً حقيقياً للأفراد والجماعات داخل التنظيم.

إذا فالصراعات السياسية في المنظمات هي حقيقة قائمة على الرغم من سببها على الأداء والكفاءة التنظيمية

مصدر عدم التغيير هو مسائل

مقاومة التغيير

من الاحتمالات الواردة كرد فعل للتغيير والتطوير ما يسمى بمقاومة التغيير «Chang Resistan» يتمثل في السلوك الفردي و الجماعي الذي يعمل على تعطيل ومنع عملية التغيير، فعالباً ما يقاوم الأفراد التغيير لأسباب عديدة منها:

١- الخوف من المجهول : يميل الأفراد إلى المحافظة على المألوف ويشعرون بالرضا والاطمئنان بسبب الإسهام في العلاقات التي تولدت من الماضي ورعتهم في بقاء تلك العلاقات كما هي الأمر الذي يساعدهم على التنبؤ بالتائج في (مما لا شك) وهذا مصدر من (مصادر) الإرتياح لديهم، أما التغيير فإنه قد يحمل معه أمور غير مألوفة تكون فيه التنبؤات صعبة وغير مؤكدة وهذا يثير القلق والخوف، ومن هنا يقاوم الناس التغيير.

٢- الإدراك : يختلف الأفراد في إدراكهم للأمور باختلاف خبراتهم وتوقعاتهم ودوافعهم ، فمنهم من يفسر التغيير تفسيراً إيجابياً بينما يفسره البعض سلباً، لا شك أن عدم القدرة على إدراك المزايا للوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً لعملية التغيير.

٣- العادات : يشعر الفرد بالارتياح لأنماط السلوك السائدة والعادات والتقاليد، توضح نظريات التعلم أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك محدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف، بحيث لا يصبح مضطراً للتفكير في مواقف جديدة وبطريقة جذرية بل يميل لأن يكون (روتينياً) ويميل (ويعبر بها) يميل الفرد لمقاومة التغيير (لأن) الوضع الجديد قد يصطوره لتحلي عن عاداته وأنماط سلوكه السائدة ويحيره على التفكير في مواقف جديدة ناجمة عن التغيير.

٣- استمرارية الإمتيازات القائمة . إن وجود مصالح وإمتيازات قائمة تجعل الفرد يقاوم التغيير (لاعتقاده) أنه يضر بمصالحه المادية أو المعنوية، وهذا ما يجعله أكثر إرتباطاً بالوضع القائم لأنه يحقق احتياجاته وطموحاته.

مصادر مقاومة التغيير:

يمكن إرجاع مقاومة التغيير إلى أربعة مصادر رئيسية :		
عقلاني	١ - منطقي أو عقلاني	Rational
عاطفي	٢ - عاطفي	Emotional
اجتماعي	٣ - اجتماعي	Social
سياسي	٤ - سياسي	Political

تتبع المقاومة العقلانية من التقييم الموضوعي للحدوى التغيير، وهذا يتضمن الوقت والتكاليف، أما المقاومة العاطفية فتتبع من شعور وإتجاهات الأفراد أو المجموعات نحو التغيير نفسه، أو القائلين عليه، وقد تعتمد المقاومة على جوانب اجتماعية كالمحافظة على العلاقات الاجتماعية القائمة أو الرعية في المحافظة على الوضع القائم، كما يمكن للتغيير أن يقاوم ساء على إعتبارات سياسية مثل المحافظة على علاقات القوة السائدة.

وتبين مقاومة التغيير في العادة على مجموعة من المصادر، بدلاً من مصدر مفرد بعينه، وبالتالي يتوقع أن تكون المقاومة أكثر صرامة عندما تسع من أكثر من مصدر كسبب لرفض التغيير، ويوضح الجدول رقم (١) مصادر مقاومة التغيير .

جدول رقم (١)

مصادر مقاومة التغيير

قراء

مصدر	التكاليف المرتفعة للتغيير
العقلاني	<ul style="list-style-type: none"> <li>طول المدة الزمنية</li> <li>ما قد ينتج من بطالة</li> <li>فقدان بعض التخصصات</li> </ul>
العاطفي	<ul style="list-style-type: none"> <li>الخوف من التغيير</li> <li>الرغبة في الإبقاء على الوضع القائم</li> <li>إعتداد سابق في القناعة على التغيير</li> <li>عدم الرغبة في التغيير</li> </ul>
الاجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> <li>الرغبة في الإبقاء على العلاقات القائمة</li> <li>الحاجة إلى علاقات (إسانية) مستقرة</li> <li>الولاء والتضامن الاجتماعي</li> <li>عدم التوافق مع القيم الاجتماعية</li> </ul>
السياسي	<ul style="list-style-type: none"> <li>استعاط على سلطة اتخاذ القرارات</li> <li>استمرارية القوة</li> <li>الإبقاء على التحالفات القائمة</li> <li>الحفاظ على المصالح المكتسبة</li> </ul>

كيفية التعامل مع مقاومة التغيير

ينظر عادةً إلى "مقاومة التغيير" كحاجز يجب التعبد عليه حتى يمكن تحقيق التغيير، لكن من الحكمة والمنطق أن ينظر إلى دوافع وأسباب مقاومة التغيير وآثاره المتوقعة على المعنيين به، واعتبار تلك المقاومة طبيعية ووسيلة لمعرفة أبعاد خطة التغيير وتعديل بعض جوانبها عند الحاجة، حتى يمكن الموائمة بين ظروف الموقف وخطة التغيير والأشخاص المعنيين بالتغيير.

ومنى ماتم معرفة طبيعة المقاومة وفهم أسبابها، فإنه يمكن وضع خطة للتعامل مع تلك المقاومة، ولقد حدد كل من (كوتلر وشيرنجر) Kotter & Schlesinger (١) ستة مداخل رئيسية للتعامل مع مقاومة التغيير:

١- التثقيف والاتصالات : Education and Communication

يلجأ خبراء التغيير إلى حقائق المباشرة والشخصية للمجموعات واستخدام كافة الوسائل للتوضيحية للتثقيف الآخرين وتوعيتهم بأهمية التغيير والحاجة إليه.

٢- المشاركة والتضامن : Participation and Involvement

يشتمل الاستعانة بجهود العاملين في تصميم وتنفيذ عملية التغيير لإتاحة الفرصة لمساهماتهم بالأفكار والبصائر، وتكوين مجموعات عمل حول التغيير، بهدف مشاركتهم وكسب تضامهم.

٣- الدعم والتسهيلات : Facilitation and Support

يتم تقديم الدعم الاجتماعي والعاطفي لمواجعة مصاعب التغيير، عن طريق إلهتمام بالمشاكل والاستماع للإقتادات، وتوفير التدريب للتغلب على ضغوط العمل.

الهوامش

١- عبد الله بن عبد العلي الطحيم "مدى إستجابة بعض الوزارات والمؤسسات العامة لعوامل التغيير" جريدة، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، ١٩٨٦م، ص ١١-١٧.

٢- Alvin Toffler, "Future Shock", N.Y, Bantam Book, 1980, P.25.

٣- عبد الباري دره، "التغيير في المنظمات" "مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية" العدد الرابع، المجلد التاسع، تشرين الأول ١٩٨١م.

٤- لطفي راشد محمد "التغيير التنظيمي وخصائصه" "مجلة الإدارة العامة" الرياض، العدد ٣١، نوفمبر ١٩٨١م، ص ٥٨.

5- Richard Roether, "The Organization In a Changing Environment" Ca (Addison- Wesley Co.) 1973, P. 23

6- Alvin Toffler, 1980, P. 28

7- Robert Chin, K. Benne, "General Strategies for Effecting Change in Human Systems" in "The Planning of Change", ed. By W Bennis et al, (N Y, Holt, Rinehart and Wilson, Inc. 1976), PP. 22-24

٨- عبدالله عبدالغني الطحيم، مرجع سابق، ص ١٠٦ - ١١٠

٩- ربحي الحسن، "التخطيط للتغيير - مدخل لتنمية الإدارة" في "مجلة الإدارة العامة" الرياض، العدد ٢٧، محرم ١٤٠١هـ، ص ١٤٣

٣- التفاوض والاتفاق : Negotiation and Agreement

معرض حوار الأشخاص المتأثرين والمعارضين لعملية التغيير والعمل على عقد صفقات مفاع مشتركة للحصول على التزام بعدم وضع عقبات لعملية التغيير.

٥- المناورة والإختيار : Manipulation and Co-option

إستخدام محاولات مستترة (مقنعة) للتأثير على الآخرين، وتقديم معلومات مختارة (خلق مواقف تجعل من التغيير أمراً مرغوباً فيه) ويحظى بالدعم المطلوب.

٦- الإكراه العلي والصمني : Explicit and Implicit Coercion

إستخدام القوة للحصول على قبول التغيير عن طريق التهديد لمعارضين التغيير بالعديد من وسائل الضغط في حالة عدم الموافقة على خطط التغيير.

الباب الأول

التغيير التنظيمي

### التغيير التنظيمي Organizational Change

- تأثير عوامل التغيير على المنظمات
- نماذج التأقلم التنظيمي
- أنواع التغيير التنظيمي
- تأثير التغيير على مكونات التنظيم
- ماهية القوى الدافعة والكابحة للتغيير التنظيمي.

### الباب الأول — الفصل الأول

١٠- عبد الله عبد الغني الطحيم، طلق عوض الله السواط \* الملوك التنظيمي -  
المفاهيم النظرية والتطبيقات " جدة، دار الوابع، ١٤١٥هـ) ص ١٢.

11- John Kotter and L. Schelsinger, Choosing Strategies for change In  
Harvard Business Review Vol.57 (March-April 1979),PP.109-112.

مقدمة

إذا كانت أحد سمات العصر الذي نعيش فيه هو التعبير، فإننا في الجانب الآخر نعيش في عالم المنظمات، فنحن نولد ونعلم ونعمل ونموت في سلسلة من المنظمات، فالمستشفى والمدرسة والجامعة والوزارة والهيئة والنادي الرياضي أو الاجتماعي والمتجر، كلها عبارة عن منظمات، نعيش فيها وتعامل معها، من هنا كانت التسمية الشهيرة التي أتى بها ( روبرت بروسنوس R. Presbous ) " مجتمع المنظمات " . سواء كانت هذه المنظمات مدنية أو عسكرية، عامة أو خاصة، صناعية أو تجارية، تعتبر هذه المنظمات عصباً من عناصر الاستقرار والرفاهية لأي مجتمع وعصباً فعالاً في تحقيق مالا يمكن تحقيقه فردياً.

يحدث ازدياد عدد منظمات اليوم وتنوع وتشعب وظائفها عاملاً حاسماً في سرعة التغيير، فالمنظمات تؤثر وتتأثر بالمحيط Environment الذي تعمل فيه، لأنها جزء منه ولا يمكن عزلها عنه، إن دراسة المنظمات في معزل عن محيطها والتي كانت سائدة حتى الستينات وأثرت في الفكر الإداري والتنظيمي لم تعد صالحة اليوم حيث الواقع العملي والإتجاه المعكري الذي أنت به النظريات الحديثة، قد ساعد على دراسة العلاقات والتأثير المتبادل بين المحيط والمنظمات.

تتميز العوامل الثقافية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية بأنها عناصر متغيرة، تؤثر في المنظمات وتتأثر بها، لذلك فالعلاقة متبادلة، وطالما أن العوامل الخارجية متغيرة، فإن المحيط الذي تعمل فيه المنظمات سيكون متغير

## الباب الأول - الفصل الثاني

وعما أن المنظمات نظام اجتماعي مفتوح Open Social System فإن المنظمات ستكون تحت ضغوط التغيير، وعليها الاستجابة للمتطلبات الداخلية والخارجية من المحيط الذي يمارس فيه التنظيم نشاطه، من هنا يمكن القول أن منظمات اليوم لم تعد ساكنة، بل هي في حركة دائمة نتيجة الاختلال في التوازن بين العناصر والعوامل المختلفة داخل التنظيم وخارجه.

## الباب الأول - الفصل الثاني

### تأثير عوامل التغيير على المنظمات:

تمارس العديد من العوامل تأثيرها على المنظمات، بحيث تكون عرصة للتأثير والتغيير نتيجة الضغوط الداخلية والخارجية.

#### أولاً: الضغوط الداخلية Internal Pressures:

تأتي الضغوط الداخلية للتغيير من داخل التنظيم نفسه، مثل:

- ١ - عدم الرضا عن طريقة الأداء أو مستوى الخدمة المقدم. عدم الرضا عن طريقة الأداء
- ٢ - الرغبة في تحسين الكفاءة التنظيمية.
- ٣ - الحاجة لمواجهة ارتفاع مستوى الاحتياجات الإنسانية في السطيم.
- ٤ - وجود بظانة ضيقة في التنظيم والحاجة إلى إعادة التدريب... وجبه سبباً منهجياً...

#### ثانياً: الضغوط الخارجية External Pressures:

تأتي هذه الضغوط من مصادر خارج التنظيم وتلعب دوراً مؤثراً على التنظيم للتأقلم، وهذه العناصر لا تعمل في اتجاه واحد، بل قد تكون متعارضة فمثلاً قد تتعارض عوامل تكنولوجية مع عوامل اقتصادية، أو عوامل تكنولوجية مع عوامل بيئية، من أمثلة الضغوط الخارجية:

- ١ - التغيير الاقتصادي: يؤثر هذا العامل بصورة فعالة على نشاط المنظمات في كل المجالات، فالتغيير في السياسات الاقتصادية أو سياسات الإنفاق أو سياسات التصدير أو الإستيراد كذلك الأسعار العالمية للترول، كلها عوامل تؤثر على نشاطات التنظيم.

- ٢ - التغيير الاجتماعي: لقد أصبح مؤشر توقعات الطلب على الخدمة من المنظمات في اتجاه تصاعدي، وهذا ما جعل المنظمات تميل إلى مقابلة تلك التوقعات بصورة تكاد تكون شبه شخصية.

٣- التغيير التكنولوجي تسير درجة التقدم التكنولوجي بصورة مذهمة وتؤثر على المنظمات والعاملين فيها، بحيث أصبحت المنظمات تتفق الأموال الطائلة في جلب المعدات الحديثة وتدريب وإعادة تأهيل الكثير من العاملين لاستخدام التقنيات الحديثة.

٤- التغيير السياسي يلعب الإستقرار السياسي، وحالات (الهدوء) أو (الحرب) بين الدول، وكذلك فلسفة الحكم دورها (بالتأثير) على (التنظيم) من حيث بناء الهيكل التنظيمي أو طريقة صنع القرار.

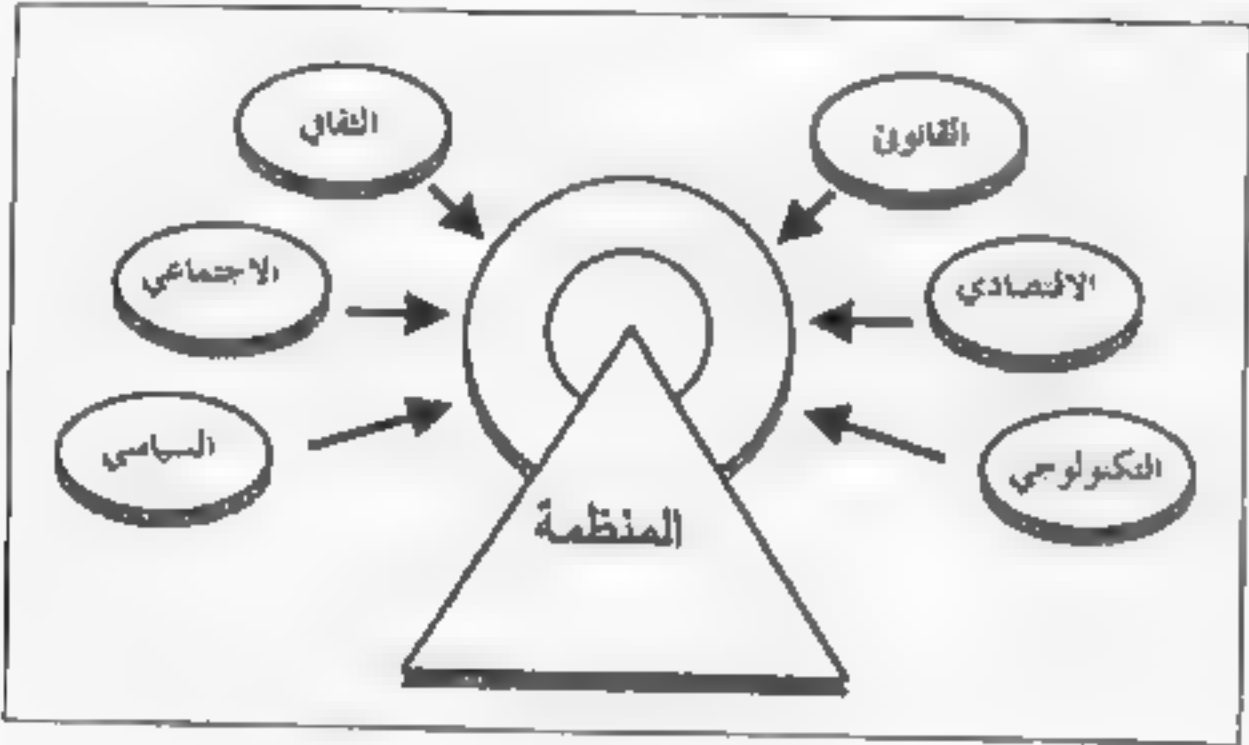
٥- التغيير القانوني . تتأثر المنظمات (بالقوانين والأنظمة) سواء كانت على مستوى المنطقة أو المحافظة أو على المستوى الوطني أو العالمي، فتأثر الأنظمة المتعلقة بحماية البيئة أصبح تأثيره اليوم في ترايد مستمر على طريقة عمل المنظمات.

٦- التغيير الثقافي . أصبح تأثير ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للعاملين والمتعاملين مع التنظيم كبيراً على عملية إتخاذ القرارات وسياسة الحوافز، وكذلك أساليب تقديم الخدمة.

ويوضح الشكل رقم (١) العلاقة بين المنظمة والمحيط بالتغيير.

شكل رقم (١)

العلاقة بين المنظمة والمحيط بالتغيير



التكيف مع التغير

Adapting to a changing environment

كانت وظيفة الإدارة ولا تزال موجهة لمحافظة على التوازن بين (الاستقرار) Stability و (التغيير) Change كاستجابة لمتطلبات الداخلية في التنظيم والبيئة التي تمارس فيها نشاطها، ولقد أصبحت تلك الوظيفة أكثر إلحاحاً في الوقت الحاضر الذي يتميز بسرعة التغيير والذي نتج عنه الكثير من التعقيدات التي تواجه منظمات اليوم.

فكل منظمة يجب أن يكون لديها قدر كافي من الاستقرار يمكنها من ممارسة وظائفها بكفاءة وفي نفس الوقت بمعناها من أن تكون ساكنة Static أو

جامدة في عملية التأقلم مع الظروف المتغيرة، إن الاستقرار والتأقلم ضروريان للاستمرار في النمو والبقاء.

نماذج التأقلم -

نماذج التأقلم

بما أن المحيط الذي تعمل فيه المنظمات يتكون من عدداً من العوامل المتغيرة والتي لها تأثير مباشر على المنظمات نفسها، فإن هناك عدد من أنماط التأقلم تلجأ إليها في محاولة للاستجابة لمستحبات التغيير. والمودح المسط في الجدول رقم (٢) يمثل هذه العمودي درجة الاستقرار في محيط التنظيم، في حين يمثل البعد الثاني درجة التأقلم أو المرونة الداخلية في التنظيم.

يمكن للمنظمات أن تتفاوت في الاستجابة ودرجة التأقلم للتغيير وفقاً

للآتي :

١ - الإدارة المحافظة : Conservative Management

يعمل هذا النوع من التنظيمات في محيط مستقر وعملية الدفع موجهة بحيث تعتمد على أساليب رسمية و هيكل تنظيمية على درجة عالية من النمطية و الرقابة، أهدافها ثابتة مع نمط شديد المركزية وتعدد في المستويات الإدارية، هناك احترام للأعراف والتقاليد مع عدم تقبل هذا النوع من المنظمات للأفكار الجديدة، أو الرغبة في التغيير، يسود مبدأ الأقدمية في الترقيات Seniority على حساب مبدأ الجدارة، يتضح من هنا أن الإدارة المحافظة لديها استعداد وقدر قليل لعملية التأقلم، لكنها لا تشعر بضغط المحيط لأنه شبه مستقر، لكن مع ذلك تواجه مشاكل حقيقية على المدى الطويل.

جدول رقم (٢)

نماذج درجة التأقلم مع المحيط

		متغير
درجة الاستقرار في المحيط	(٤) إدارة التوقع Anticipative Management	↑
	(٢) إدارة رد الفعل Reactive Management	↓
درجة التأقلم	(٣) الإدارة القانعة Satisfying Management	→
	(١) الإدارة المحافظة Conservative Management	←

٢ - إدارة رد الفعل : Reactive Management

يعمل هذا النوع من التنظيمات في محيط أقل استقراراً - متغير - ودرجة التأقلم بطيئة، يتم التعامل مع المشاكل على المدى القصير، يحاول هذا النمط من الإدارة مواجهة التغير بعد حدوثه، عملية الاستجابة تتم بصورة سريعة و مرنجة، فقد يتم التغيير في بعض المناصب الرئيسية، أو إعادة التنظيم بصورة شككية (مثل تسريع عدد من العاملين أو خفض الرواتب، المبدأ في هذا النمط من الإدارة هو حذوث المشكلة أولاً ثم الإستجابة بصورة سريعة و غير مدروسة، تعمل إدارة رد الفعل في محيط شديد التغير ولا تمتلك المرونة الكافية للتأقلم

٣ - الإدارة القانعة : Satisfying Management

يعمل هذا النوع في محيط مستقر وعملية التأقلم عالية، نتيجة الاستقرار في المحيط يتصف هذا النوع بتعدد المستويات الإدارية والتنسيق يتم عن

## الباب الأول - الفصل الثاني

طريق لجان رسمية، يتركز التخطيط وعملية اتخاذ القرارات في المستويات العليا مع/ وضوح (تأثير) الأدوار Roles والإجراءات، تتولى الإدارة العليا حل المشاكل والاستجابة تتم بصورة كافية مع التغيير في المحيط، لدى الإدارة القاعة القدرة على التأقلم لكن المحيط مستقر.

٤ - إدارة التوقع Anticipative Management :

المؤسسات ذات الدرجة العالية من التأقلم والتي تعمل في محيط متغير تميل إلى استخدام نمط الإدارة بالتوقع، يلجأ هذا النمط إلى أساليب التطوير حتى يتمكن من التعامل مع ظروف المستقبل قبل حدوث الآثار الناتجة من عملية التغيير في المحيط، لدى إدارة التوقع القدرة لمواجهة المحيط المتغير، وهي مؤسسات المستقبل.

د. د. الشرايحي (عمر المدبر) دكتور  
التحكم في نتائج

### أنواع التغيير التنظيمي:

لا يمكن القول بسيطرة المديرين على نشاطات التغيير التنظيمي بصفة عامة، فالتغيير غير المخطط Unplanned Changes يحدث عشوائياً في المؤسسات دون رغبة أو قصد، وهذا النوع من التغيير لا يمكن التحكم في نتائجه وآثاره فقد يكون ضاراً وقد يكون نافعا، لذلك يجب التحرك سريعاً من قبل الإدارة العليا في هذا النوع من التغيير للتقليل من سلبياته وكذلك الاستفادة من إيجابياته إن وجدت.

يطلق على النوع الثاني التغيير المخطط Planned Changed، وهذا النوع من التغيير محور دراستنا، لأنه يحدث عن قصد ونتيجة جهد ومخطط مدروس من المديرين وخبراء التطوير، نتيجة إدراكهم لفجوة الأداء Performance Gap التي قد يلاحظونها في التنظيم، حيث تمثل فجوة الأداء مشكلة تحتاج إلى

## الباب الأول - الفصل الثاني

الكشف عن الفرص والبدائل لإيجاد حلول مناسبة عن طريق إحداث تغيير مخطط لرفع كفاءة الأداء (١).

.. مكونات التنظيم ..

### تأثير التغيير على مكونات التنظيم:

يشمل التغيير التنظيمي بعض التعديلات في مكونات التنظيم، والتي

تمثل في الآتي:

- ١- العصر البشري: يعتمد العصر البشري على مهارات وإنتاجية مبدعيه رئيسياً للأداء العالي في التنظيم.
- ٢- الهيكل التنظيمي: تمثل خطوط السلطة (الارتباط)، والإقسام والوحدات وكافة الأبعاد البيروقراطية مكونات التنظيم كظام بالغ التعقيد.
- ٣- العصر التكنولوجي: يمثل في النظام المعمول به أسلوب التشغيل المستخدم لدعم التصنيف الوظيفي وسير العمل، وكذلك اتوافق المناسب بين الإنسان والآلة.
- ٤- الثقافة: يعمل نظام القيم Value السائد في التنظيم، وكذلك الأعراق والأنماط السلوكية على التأثير في تصرفات الفرد والمجموعة في مختلف المستويات الإدارية.

إن التغيير في أحد أو بعض تلك العناصر التنظيمية هو نتيجة تأثير محال القوى في محيط التنظيم، حيث تعمل هذه القوى على إحداث حاجة للتغيير في بعض أو كل العناصر، فعلى سبيل المثال، نجد أن التقدم في المجال التقني يجعل المؤسسات تتسابق في استخدام تلك التقنيات كاستخدام الحاسب الآلي، رغبة في زيادة قدرتها وكفاءتها لتقديم خدمات متميزة، إذاً يمكن القول أن التغيير في محيط التنظيم يحدث تغييراً في التنظيم نفسه.

في نفس الوقت يمكن القول أن التغيير قد ينبع من داخل التنظيم نفسه، فاستخدام تقنيات متقدمة في التنظيم له تأثيره على بقية العناصر التنظيمية

## الباب الأول - الفصل الثاني

طريق بلان رسمية، يتركز التخطيط وعملية اتخاذ القرارات في المستويات العليا مع/وصوح (نام) في الأدوار Roles والإجراءات، تتولى الإدارة العليا حل المشاكل والاستجابة تتم بصورة كافية مع التغير في المحيط، لدى الإدارة القابعة القدرة على التأقلم لكن المحيط مستقر.

٤ - إدارة التوقع Anticipative Management :

المنظمات ذات الدرجة العالية من التأقلم والتي تعمل في محيط متغير تميل إلى استخدام نمط الإدارة بالتوقع، يلجأ هذا النمط إلى أساليب التطوير حتى يتمكن من التعامل مع ظروف المستقبل قبل حدوث الآثار الناتجة من عملية التغير في المحيط، لدى إدارة التوقع قدرته لمواجهة المحيط المتغير، وهي منظمات المستقبل.

أدفر العشراني (محرر المدونة) لا يمكن  
أن تكون هي نتاجه.

### أنواع التغير التنظيمي:

لا يمكن القول بسيطرة المديرين على نشاطات التغير التنظيمي بصفة عامة، فالتغير غير المخطط Unplanned Changes يحدث عشوائياً في المنظمات دون رغبة أو قصد، وهذا النوع من التغير لا يمكن التحكم في نتائجه وآثاره فقد يكون صارماً وقد يكون باعاً، لذلك يجب التحرك سريعاً من قبل الإدارة العليا في هذا النوع من التغير للتغلب من سلبياته وكذلك الاستفادة من إيجابياته إن وجدت.

يطلق على النوع الثاني التغير المخطط Planned Changed، وهذا النوع من التغير محور دراستنا لأنه يحدث عن قصد ونتيجة جهد مخطط مسبقاً من المديرين وبحراً التطوير، نتيجة إدراكهم لمعجوة الأداء Performance Gap التي قد يلاحظونها في التنظيم، حيث تمثل فجوة الأداء مشكلة تحتاج إلى

## الباب الأول - الفصل الثاني

الكشف عن الفرص والبدائل لإيجاد حلول مناسبة عن طريق إحداث تغيير مخطط لرفع كفاءة الأداء " .

مكونات التنظيم

### تأثير التغير على مكونات التنظيم:

يشمل التعبير التنظيمي بعض التعديلات في مكونات التنظيم، والتي

تتمثل في الآتي :

- ١- العصر البشري: يعتبر العنصر البشري مهماً وإتجاهه مصدراً رئيسياً للأداء العالي في التنظيم.
- ٢- الهيكل التنظيمي: تمثل خطوط السلطة، الاتصال، الأقسام والوحدات وكافة الأبعاد البيروقراطية مكونات التنظيم كضمان بالغ التعقيد.
- ٣- العنصر التكنولوجي: يمثل في النظام المعمول به أسلوب التشغيل المستخدم لدعم التصنيف الوظيفي وسر العمل، وكذلك الواقع المناسب بين الإنسان والآلة.
- ٤- الثقافة: يعمل نظام القيم Value السائد في التنظيم، وكذلك الأعراف والأعراس السلوكية على التأثير في تصرفات الفرد والمجموعة في مختلف المستويات الإدارية.

إن التغير في أحد أو بعض تلك العناصر التنظيمية هو نتيجة تأثير مجمل القوى في محيط التنظيم، حيث تعمل هذه القوى على إحداث حاجة للتغيير في بعض أو كل العناصر، فعلى سبيل المثال، يجد أن التقدم في مجال التقني يجعل المنظمات تنسابق في استخدام تلك التقنيات كاستخدام الحاسب الآلي، رغبة في زيادة قدرتها وكفاءتها لتقديم خدمات متميزة، إذاً يمكن القول أن التغير في محيط التنظيم يحدث تغييراً في التنظيم نفسه.

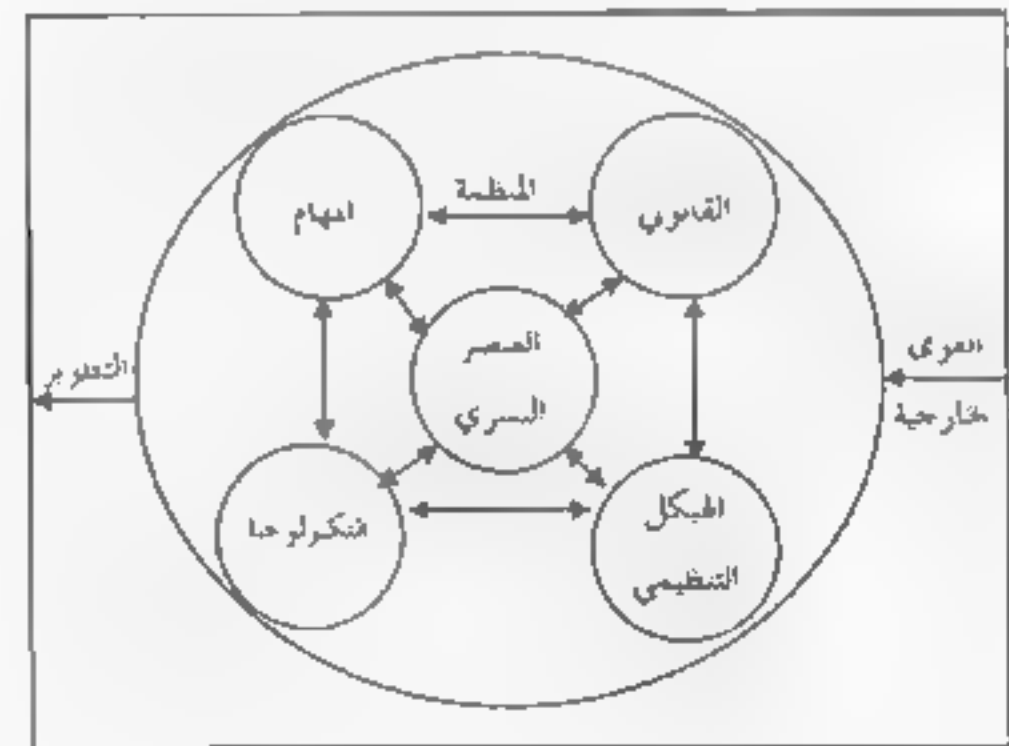
في نفس الوقت يمكن القول أن التغير قد يسبب من داخل التنظيم نفسه، فاستخدام تقنيات متقدمة في التنظيم له تأثيره على بقية العناصر التنظيمية

## الباب الأول - الفصل الثاني

الأخرى، حيث تتطلب التقنية مهارات عالية مما يجعل التنظيم في حاجة إلى إعادة تأهيل قواه البشرية العاملة أو توظيف عمالة جديدة، ولا يتوقف الأمر على ذلك، بل يتعداه إلى إحداث تغيير في المهام وأسلوب إنجاز الأعمال، أي الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الحديثة، أو إلى تغيير في الهياكل التنظيمية سواء في خطوط السلطة والاتصال أو عملية اتخاذ القرارات.

وتحليلنا السابق يقودنا إلى حقيقة وجود اعتمادية عالية وتفاعل بين العناصر التكنولوجية والبشرية والمهام والهيكل التنظيمي والثقافة السائدة في التنظيم، حيث التغيير في أحد العناصر ينتج عنه حاجة إلى التغيير في العناصر الأخرى كما هو موضح في الشكل رقم (٢).

شكل رقم (٢)  
تأثير التغيير على مكونات التنظيم



## الباب الأول - الفصل الثاني

إدارة التغيير المخطط: مراحل التحول التنظيمي

طالما أن التغيير عملية معقدة يعتبر فيها العصر الإنساني مركزاً (نقطة) الذي من طبيعته مقاومة التغيير والسلوك بصورة تميل إلى السلبية والاستقرار، فإن المديرين يحتاجون إلى معرفة والتعامل مع هذه الأنماط السلوكية في مجال العمل، فالتغيير في السلوك عملية معقدة من التعلم الشخصي والاجتماعي يتم فيها التخلص من أنماط قديمة واستبدالها بأخرى جديدة، والتعلم هنا لا يعني إكتساب مهارات فكرية فقط، بل هو أعم وأشمل، يحدث تغيير شبه دائم في السلوك نتيجة الخبرة والتجربة<sup>(١)</sup>.

ولقد حدد (كورت لاوين Kurt Lewin) ثلاثة مراحل لعملية التغيير هي كالآتي:

١- مرحلة التهيؤ: (الإعداد للتغيير)

لقد أطلق لاوين على هذه المرحلة The Unfreezing Phase يتم فيها الإعداد للتغيير، فالإنسان يميل إلى التصرف حسب ما اعتاد عليه، وبمرور الوقت تصبح العادات والطرق القديمة في عمل الأشياء أمراً راسخاً، وتتحول المشكلة إلى كيفية تغيير تلك الأنماط السلوكية المترسخة.

يسمى إجراء التغيير في هذه المرحلة إلى استحداث البيئة الجديدة والإدراك والإقرار بالحاجة للتغيير وهذا يتطلب إنشاء علاقات طيدة مع العاملين يتم فيها زيادة الشعور بالحاجة للتغيير حيث لن يكون للتغيير المخطط فرصة لسجاح على المدى الطويل ما لم يكون هناك

## الباب الأول - الفصل الثاني

إعتزاز ومراجعة للإلتجاهات والسلوك القديم، أو إستعداد للعمل بطريقة مختلفة.

يمكن لعدد من العوامل أن تساعد على التهيؤ للتغيير مثل التهيئة وأثارة في محيط التنظيم، وإيجاد (الأداء) وجود عدد من المشاكل، وتوفير فرص بديلة (الأداء) وملاحظة أنماط أخرى من السلوك أكثر فعالية، كما يمكن أن تكون الخلافات عامل رئيسي في مرحلة التهيؤ للتغيير في المنظمات، هذه عوامل يمكن أن تساعد العنصر البشري على التخلص من عادات قديمة إلى بدائل في التفكير والعمل بصورة أكثر إيجابية.

### ٢ - مرحلة التغيير : خراب التضرر

يطلق على هذه المرحلة The Changing Phase وفيها يتم الشروع في عملية التغيير، حيث يقوم خبراء التطوير في البدء بعملية التغيير من خلال مكونات التنظيم (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي)، وذلك بعد التشخيص المتعمق للمشكلة وتحديد البدائل الممكنة.

ويعتقد (لفين Lewin) أن بعض خبراء التغيير الذين يدخلون هذه المرحلة بصورة (رغبة) في تحقيق التغيير عالياً ما ينتهون بالعمل، بسبب عدم الشعور من قبل الآخرين بالحاجة للتغيير، وبالتالي فهم يخلفون رد فعل معاكس ينتج عنه مقاومة التغيير، وذلك بسبب جهلهم بإستراتيجيات التغيير أو الرغبة في سرعة تحقيقه.

## الباب الأول - الفصل الثاني

٣ - مرحلة الإستقرار : المصادرة على ما تم الوصول إليه - المستمر

تمثل هذه الخطوة The Refreezing Phase المرحلة الأخيرة من عمليات

التغيير، يسعى خلالها خبراء التغيير إلى إستقرار (السلوك) على (السلوك) التوصل إليه من (السلوك) (الإنجازات) وخلق الظروف المناسبة لاستمراره. ... كما أنه لا بد من دعم السلوك المرغوب به -

ويمكن تحقيق التغيير والمحافظة عليه من خلال (مكافأة) الأداء المتبع دعماً للسلوك (الرغوي) أو ما يسمى Positives Reinforcement وتقديم الدعم المناسب، و تقييم نتائج التغيير وتوفير المعلومات المرتدة أو المراجعة Feedback للأشخاص المعنيين والمتأثرين بالتغيير.

إن وجود خلل في هذه المرحلة سوف ينتج عنه التخلي عن ما تم التوصل إليه من تغيير أو نسيانه بسهولة. والشكل رقم (٣) يمثل المراحل الثلاثة لعمليات التغيير.

### نموذج تحليل مجال القوى :

لقد قدم (كيرت ليفين Kert Lewin) نموذجاً أطلق عليه تحليل مجال القوى Force Field Analysis " يسمح بتطبيق الوضع المقترح عن طريق التغيير في الوضع القائم.

تقوم فكرة ليفين على أن الفرد والجماعة والتنظيم يقعون في منتصف مجال القوى، والتي قد تكون داخلية أو خارجية، وتمثل في عناصر مادية،

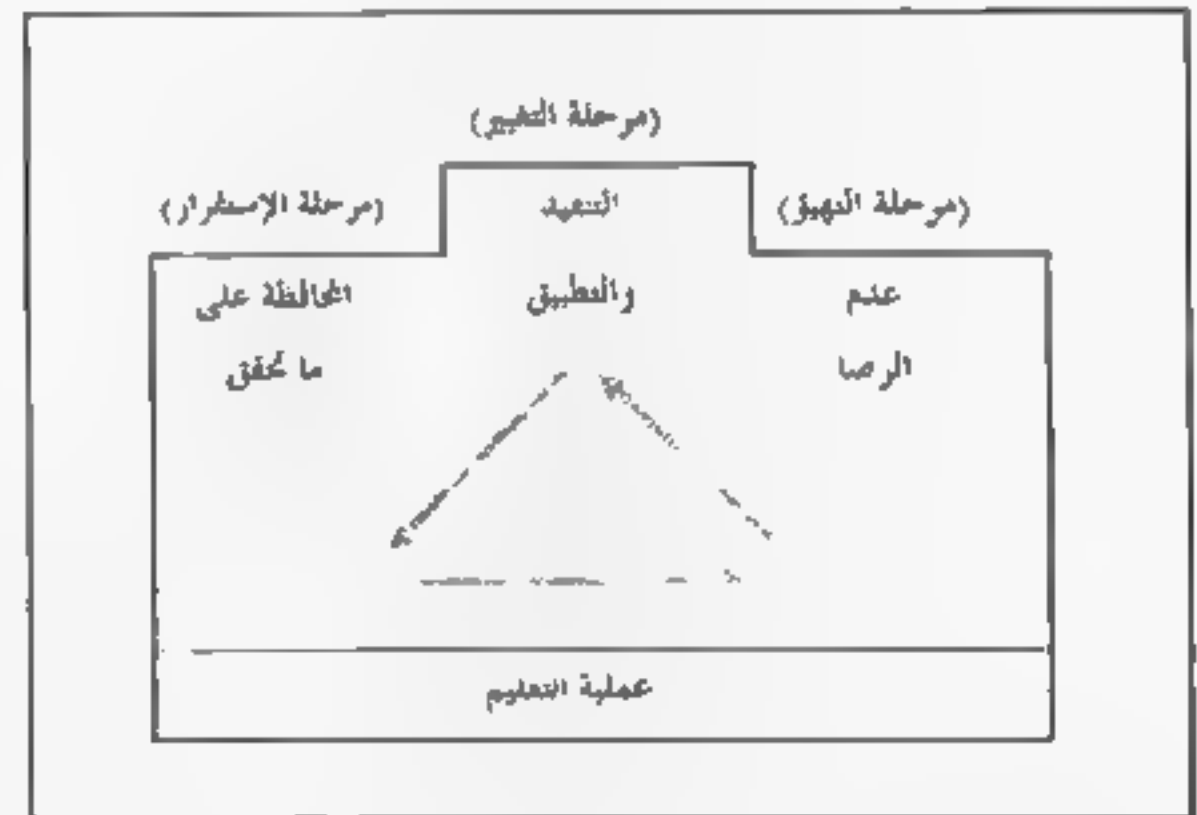
## الباب الأول - الفصل الثاني

نفسية، اجتماعية، سياسية، إقتصادية أو تكنولوجية، والتوازن بين هذه القوى في وقت من الأوقات هو المحدد لحالة التنظيم.

وتعتبر المنظمة في حالة توازن Equilibrium حينما تكون قوى التغيير والقوى الكابحة في وضع متصاد وبقوى متساوية، حيث يبقى التنظيم في هذه الحالة دون تغيير.

### شكل رقم (٣)

المراحل الثلاثة لعملية التغيير



يتم التغيير عن طريق إحداث تعديل في توازن مجال القوى، ففي المرحلة الأولى (مرحلة التهيئة Unfreez) يتم إحداث إخلال في عملية التوازن في الحالة

## الباب الأول - الفصل الثاني

الراهنة للتنظيم عن طريق زيادة القوى الدافعة Driving Forces للتغيير وتقليص القوى الكابحة Restraining Forces للتغيير، على أنه لا يجب تجاهل القوى الكابحة وتركها دون التعامل معها والإعتماد فقط على زيادة القوى الدافعة للتغيير، حيث يمكن أن يؤدي إلى زيادة التدمير والتوتر في التنظيم، وتصبح عملية التغيير قسرية، من هنا يجب التعامل مع القوى المضادة للتغيير باهتمام ومحاولة التقليل من عناصرها أولاً بحسب الحالة والظروف ومن ثم زيادة القوى الدافعة إن لزم الأمر، ففي هذه الحالة يمكن للتغيير أن يحدث، وللإبداع والسلوكيات والأفكار الخلاقة أن تأخذ طريقها في التنظيم.

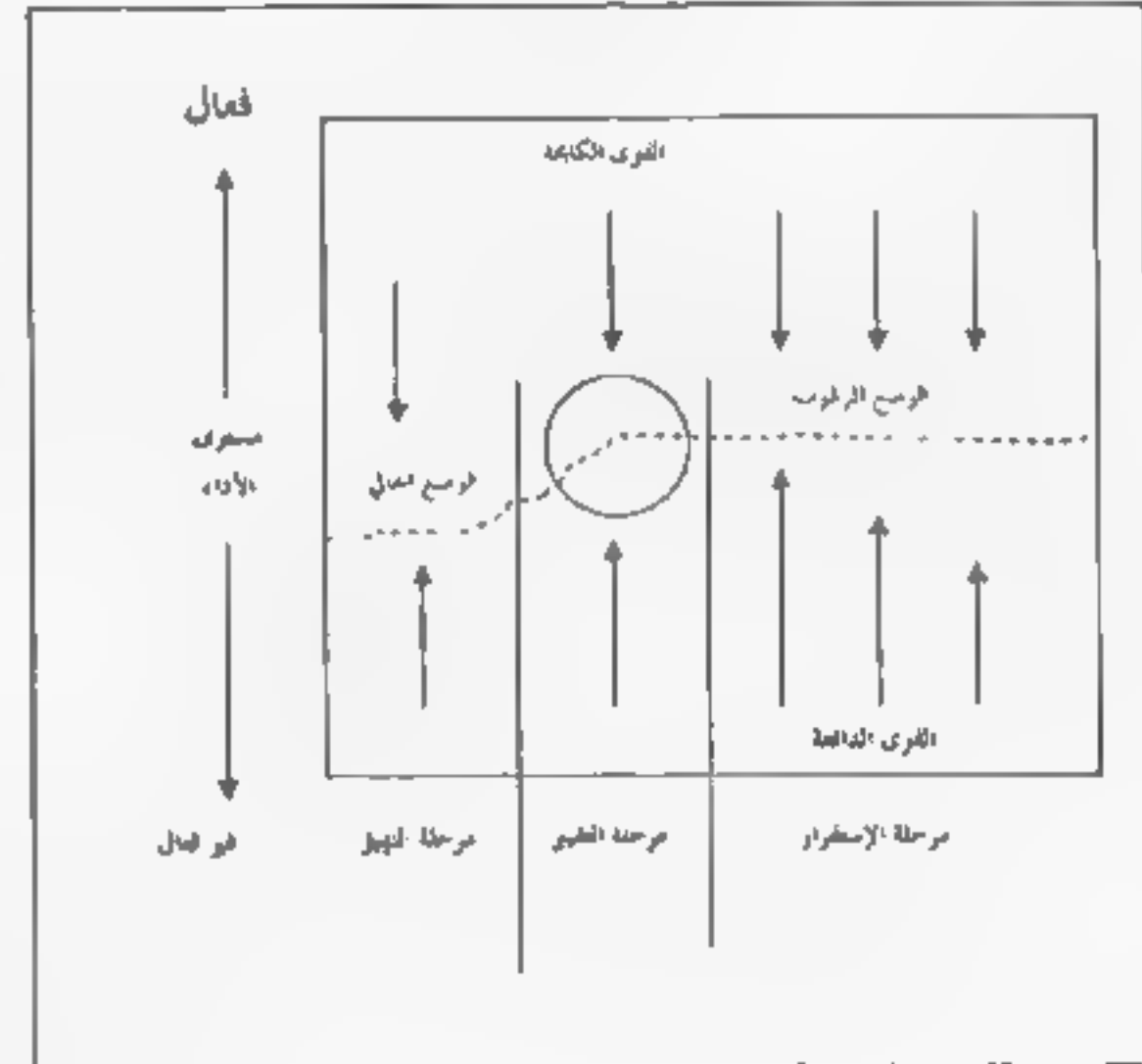
وعندما يصل الوضع إلى الحالة المرغوبة Desired State يتم إحداث التوازن من جديد وتمثل المرحلة الثالثة في عملية التغيير (مرحلة الإسطقرار Refreezing). والشكل رقم (٤) يوضح نموذج تحليل مجال القوى.

الهوامش

- 1- Robert Presihus, " The Organizational Society" ( N.Y, St. Martin, 1978) P.8.
- 2- Warren G. Bennis, eds. " The Planning of Change" ( N.Y. Holt, Rinehart and Wilson, Inc. 1976) PP. 68-75.
- ٣- عبد الله بن عبد الغني الطحيم، د. طلق بن عوض الله السواط، " السلوك التنظيمي" مجلة، دار النوابيع، ١٩٩٤م، ص ١٣٢.
- 4- Kurt Lewin, " Frontier in Group Dynamics" The field Theory in Social Science, ( N.Y. Harper, 1951) PP. 188-273
- 5- Kurt Lewin, Op, cit.

شكل رقم (٤)

نموذج تحليل مجال القوى



الباب الأول

المقدمة

البيروقراطية والتنظيمات الحديثة  
Bureaucracy and the Modern Organizations

- المتغيرات الداخلية التي تؤثر على التنظيم.
- نماذج التنظيمات السائدة
- صفات التنظيم البيروقراطي
- أسباب انحسار التنظيم البيروقراطي
- الإدارة الانتقالية.
- صفات منظمات المستقبل.
- دواعي الحاجة إلى التطوير التنظيمي

مقدمة

إن وظيفة الإدارة كانت ولا تزال موجهة نحو المحافظة على تحقيق التوازن بين الاستقرار Stability والتغيير Change كإستجابة للضغط الداخلي والخارجي للمنظمات اليوم، لقد أصبحت تلك الوظيفة أكثر إلحاحاً في الوقت الحاضر نتيجة سرعة التغيير الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي، وما أفرزه من تعقيدات .

لم تعد الطرق التقليدية تعمل بفاعلية، والدليل على ذلك عدم قدرة الكثير من المنظمات البيروقراطية على التعامل والتعاون مع الإحتياجات الحالية، حيث أصبح جلياً أن المنظمات الإدارية التي تحاول مقاومة التغيير سوف تسقط ضحية تعقيدات العصر، وسوف تعصف بها الإحتياجات والتوقعات الإنسانية المتزايدة.

## الباب الأول - الفصل الثالث

### تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على التنظيم:

تمثل الضغوط الداخلية على التنظيم في تزايد أعداد المتخصصين ورغبتهم في المشاركة مما نتج عنه توقعات إنسانية أصبحت عامل حسم فعال في تحول جزء من السلطات من أيدي المديرين إلى مساعديهم ومستشاريهم، ونتج عن مبدأ التخصص والتقدم التكنولوجي زيادة الاعتمادية في الأداء، بحيث أصبحت الحاجة ماسة لتوزيع السلطة بين العاملين في المنظمات الإدارية، وجعلت الكثيرين من المديرين عاجزين عن إدارة أعمالهم بصورة إنفرادية، مما قد يؤدي إلى عدم قدرتهم على اتخاذ القرارات الصحيحة، ويمثل عطلاً حقيقياً على كفاءة وسلامة المنظمات الإدارية<sup>(١)</sup>.

لقد أصبح موظف اليوم يبحث عن وظيفة لها مواصفات التحدي والمتعة وبها القليل من العمل الروتيني الذي يبحث على الملل.

لقد أصبحت المفاهيم التي نادى بها (أبراهام ماسلو A. Maslow)<sup>(٢)</sup> مثل مبدأ تحقيق الذات Self-Actualization أكثر إلحاحاً في الوقت الحاضر كمعامل محفزة، لهذا كان لا بد من إضفاء نوع من المعاني الجديدة لمهام الوظيفة ترقى عن العوائد المادية فقط إلى معاني المسؤولية والإبداع والابتكار والعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، لما لها من تأثير على عمليات التشغيل والتخطيط والتطوير في المنظمات الحديثة.

يوجد بجانب الضغوط الداخلية في التنظيم ضغوط خارجية فرضتها التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على المنظمات الإدارية، وجعلت الحاجة ماسة لبناء منظمات تسامر روح العصر ومتطلباته، حيث لا يمكن الإدعاء بأننا نتعامل مع عالم يتصف بالإضباط أو التأكد أو محيط عمل يمكن التنبؤ به أو بتأثيره، كذلك لا يمكن الافتراض بالاستقرار

## الباب الأول - الفصل الثالث

التنظيمي Organizational Stability من خلال إجراءات تشغيلية محددة Standard Operating Procedures وعمليات رقابية مركزة في أعلى الهرم .

ترادف مرة أخرى مع استنساخ

### نماذج التنظيمات:

يوجد نوعين من النماذج التنظيمية السائدة هما التنظيم البيروقراطي (النظام المغلق) Closed System) ويطلق عليه أيضاً التنظيم الآلي (Mechanistic) ويطلق على النوع الثاني تنظيمات المستقل أو (النظام المفتوح Open System) أو التنظيم العضوي (Organic).

### أولاً - النظام المغلق (البيروقراطي)

يسود هذا النمط من التنظيمات منذ عصر الثورة الصناعية وهناك ما حد كثرة على هذا النمط من التنظيم على الرغم مما حققته المطامير البيروقراطية من إنجازات، مما أدى كثير من المفكرين إلى التساؤل عن جدوى وكفاءة تلك التنظيمات في الوقت الحاضر<sup>(٣)</sup>.

تقوم النظرية البيروقراطية التقليدية التي نادى بها (ماكس فيبر Max Weber) على افتراض أن المحيط أو البيئة التي تعمل فيها التنظيمات الإدارية تتميز بالاستقرار والتوازن الدائم<sup>(٤)</sup>.

لقد قامت النظرية البيروقراطية على نظرية العالم الفيزيائي (إسحاق نيوتن Isaac Newton) والتي تدعوا أن العالم ومكوناته هو (نظام آلي Mechanistic System)، بمعنى أن العمليات الطبيعية كالحياة قابلة للتفسير بنواميس الفيزياء والكيمياء وأن لكل فعل رد فعل.

إلى جانب ذلك فقد قامت النظرية البيروقراطية على افتراضات تشاؤمية حول الطبيعة البشرية، بوصفت الإنسان بأنه كسول ويسعى إلى تحقيق وتعظيم مصالحه الشخصية فقط، وأن الإنسان مبال لعمل الشر، إن هذه النظرية التشاؤمية مشتقة من نظرية الفيلسوف (هوبز Hobbes) والذي أقام عليها (مكروجر MacGregor) نظريته المعروفة (بنظرية اكس X Theory) "حيار دلهما معاً، رابماهما".

ولقد بي ماكس فيبر على هذه الافتراضات تنظيم يقوم على التخصص وتنظيم العمل وسطية تتركز في أعلى الهرم وإجراء عمل محددة وركز على الكفاءة في تحقيق الأهداف، كل هذا في نظر ماكس فيبر يؤدي إلى الرشد والعقلانية Rationality، لأن التنظيم البيروقراطي في نظره يتميز بقدرته الرقابية التي يمكن أن تحد من الطبيعة الإنسانية الشرسة.

#### دواعي انحسار البيروقراطية:

١- إن المنظمات البيروقراطية والتي سادت المجتمعات المتقدمة في عصر الثورة الصناعية والتي ورثتها كثير من الدول النامية لم تعد صالحة للتعامل مع حقيقة الأوضاع الراهنة، فعلى الرغم مما حققته المنظمات البيروقراطية من إنجازات في الماضي، إلا أنه لا يمكن الافتراض أنها ستؤدي نفس الدور في عالم يتميز بسرعة التغيير، كذلك لا يمكن الافتراض بالاستقرار التنظيمي من خلال عمليات تشغيلية محددة، لقد أصبحت كفاءة هذا النمط من التنظيمات مجال تساؤل كثير من المفكرين في الوقت الحاضر<sup>(١)</sup>.

لقد أصبحت الأنماط البيروقراطية تعاني من المشاكل الآتية.

#### ١- الجمود الداخلي:

من صفات الأنماط البيروقراطية التركيز على التخصص، تقسيم العمل وخطوات تشغيلية محددة مما يسمح به أن الوحدات الفرعية داخل التنظيم تصبح جزر معزولة معزولة ومعككة (مبعده) عن الهدف الرئيسي للتنظيم، وتصبح كل وحدة فرعية كتنظيم قائم بذاته، فمعلوماته وقدراته المالية والبشرية موجهة نحو أهدافه ومفصلة عن أهداف التنظيم الأساسي، يبدأ العاملون في تلك الوحدات الفرعية في تسخير القوابل والأنظمة والواجب وتصيرها مما يكفل لهم ممارسة أديارهم والمحافظة على مصالحهم وتعظيم مصالحهم.

كذلك تصبح الخطوات التشغيلية المحددة هي الأساس في التعامل ببعض الطرق عن تحقيقها للهدف الرئيسي، وذلك بسبب أن المكافآت والתרقيات مرتبطة بمدى التمسك بهذا الروتين، وليس بما يمكن أن يتحقق للتنظيم وأهدافه الرئيسية.

في ضوء ذلك تخنط الإدارة العليا بقوة وسلطة اتخاذ القرارات في أعلى الهرم الإداري، وتصبح عملية الرقابة والجمود هي الوسيلة لضمان الاستقرار التنظيمي، مما ينتج عنه إستحالة الإستجابة للإحتياجات الداخلية للتنظيم، وفقدان القدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية مما يهدد كفاءة هذا النمط من الأنظمة المخلفة.

#### ٢- التغيير في تركيب هياكل القوى العاملة:

أصبح هناك تعارض وتناحر بين إرتفاع المستوى الثقافي والمكربي وما نتج عنه من أنماط سلوكية وتوقعات وإحتياجات إنسانية مختلفة، وبين أنماط

التنظيم البيروقراطي التي لا تستطيع مواجهته تلك الوبقات أو إشباع هذه الاحتياجات الإنسانية المحددة، فالعير في تركيب هياكل القوى العامة أصبح ظاهرة عالمية، ويشكل ضغطاً على التنظيم البيروقراطي.

### ٣ - التغيير السريع في محيط المنظمات

تواجه منظمات اليوم تبعات التقدم الهائل في التكنولوجيا والعلوم، وأصبح حلياً أن وسيلة التأقلم Coping Mechanism في الأنماط البيروقراطية لا يمكن أن تساعد على أن تكون منظمات قادرة على التكيف ومواجهته المتغيرات الحديثة نتيجة عجزها عن تنظيم قدراتها الإنسانية والمادية في تحقيق الأهداف العامة.

### ٤ - عصر المعلومات والاتصالات

يرى بعض المفكرين بروع "مجتمع المعلومات Information Society" وهي الفترة اللاحقة للعصر الصناعي Industrial Era، والتي من صفاته قابلية المعلومات للنقل والإشاعة ومن خاصيتها المشاركة وليس بقل الملكية، فباع الزهور أو السيارة تتقل فيه الملكية للمشتري، ولم يعد يملك البائع ما باعه، سيما في حالة المعلومات البائعين والمشتري يملكان ونشأ مكان في معرفة التفكير أو ما يطلق عليه المعلومات المفتوحة.

أصبحت الأنظمة البيروقراطية التي تقوم أساساً على مبدأ السرية في المعلومات وتركزها في أيدي الإدارة العليا تواجه مشكلة مستعصية في عدم قدرتها على التعامل والتعامل مع معطيات عصر المعلومات، فهي غير مهيأة أصلاً لاستيعاب أو التعامل مع هذا الكم الهائل من المعلومات.

### ٥ - السرية والمشكلة الأخلاقية

من صفات البيروقراطية إتباع أسلوب السرية والسجوة على المعلومات، بفرض زيادة قوة التفكير لدى صانعي ومتخذي القرارات.

إن اهدف من وراء النمط البيروقراطي هو تحقيق مبدأ العقلانية على حساب الأشخاص اسفل هرم التنظيم الذين سيكونون الصعيقة (نفسياً وحمدياً) في سبيل تحقيق أهداف التنظيم، فالأشخاص الذين لا يتمتعون بالمميزات هم الأشخاص الذين يتوقع أن يدفع الثمن الحقيقي، لهذا فقد ذهب الكثير من علماء التنظيم والإدارة إلى الاعتقاد أن البيروقراطية هي الأداة الرئيسية في عدم تحقيق العدالة في المجتمع الحديث.

والسؤال الذي يفرض نفسه هو: هل يمكن الاعتماد على الأنماط والهياكل البيروقراطية المتوارثة في ترجمة السياسات وتحقيق الأهداف التنظيمية؟

إن الإجابة على هذا السؤال هي بالنفي، وذلك للأسباب والمبررات السابقة، ولقد كان كل من Chester Bernard & Elton Mayo وغيرهم من أوائل المكتشفين لعيوب المنظمات البيروقراطية.

### ٦ - الإدارة الانتقالية Transition Management

لقد أصبح على الإدارة استخدام أساليب مختلفة في الفترة الانتقالية، لأن أسلوب الإدارة المتسبب بالجمود بعد صالحاً في البيئة المتسببة بالحركة وسرعة التغيير، لأن الخبرات الإدارية القائمة على أسلوب الصنع والحظ لم تعد تسعف في الحالات المستجدة والمتسببة بالتعقيد والتي تحتاج إلى تعمق في التفكير ولشمولية في المعالجة، فالتجارب المحدودة لا يمكن تعميمها لأنها تقود إلى تصورات خاطئة وبالتالي إلى حلول غير صحيحة أو غير مكتملة.



يتطلب البناء التنظيمي لمنظمات المستقبل بعض الصفات الفريدة، فمع سرعة التغير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الحديدة والغير متوقعة فإن المشاكل التنظيمية سوف تتغير<sup>(١)</sup> بالوقية وبكثرة الدخان<sup>(٢)</sup> المجموعات العمل التي تحتاج إلى قدر عال من التنسيق والتعاون فيما بينها حيث تعمل على أساس متناسق الأجزاء (عضوي) Organic بدلاً من العمل بصورة روتينية خالية من التفكير (آلي) Mechanistic<sup>(٣)</sup>.

\* ستكون هياكل القوى العاملة في منظمات المستقبل أكثر اعتماداً على (التخصص) لدى بعض ولازمهم والتزامهم بين كل من المهنة Career Commitment والتنظيم Organizational Commitment، الأمر الذي يظهر معه بعض التناقض والغموض بين الإحتياجات للمردية والتنظيمية، وبالنتيجة فإن كفاءة منظمات المستقبل ستعتمد على مدى قدرتها في وضع سياسات حوافز فعالة وجعل الوظيفة أكثر إشباعاً للإحتياجات الإنسانية المحددة.

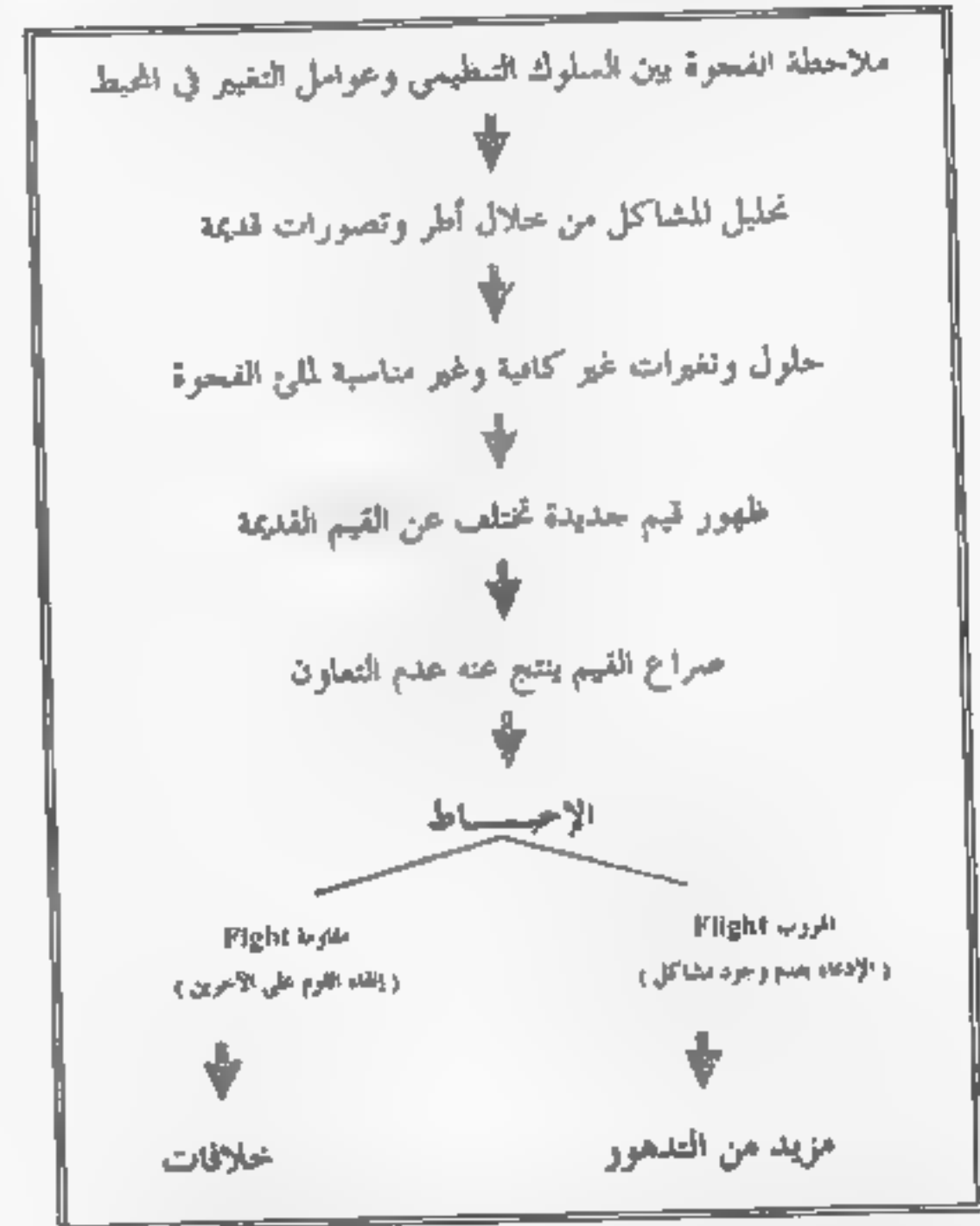
إن منظمات المستقبل مبنية على مفهوم النظام المفتوح Open System المشتق من فلسفة العملية الإدارية ومن نظرية العظم، حيث ترى فلسفة العملية الإدارية أن حياة الإنسان كجزء لا يتجزأ من كل متناسق الأجزاء، وهو عضوي Organic ليس ميكانيكي أو آلي Mechanistic.

#### الحاجة إلى التطوير التنظيمي:

لقد نتج عن مرحلة ما بعد الثورة الصناعية، والمتمثل في عصر المعلومات، تحديات كبيرة للمنظمات التي أصبحت تواجه ظروف تتسم بعدم التأكد، لذلك فالمنظمات التي تعمل من خلال هياكل تنظيمية وأساليب

#### شكل رقم (٥)

الاستجابة شديدة التغير التنظيمي



المراجع : G. Lippitt, "Organizational Renewal A (N.I., Prentice-Hall, Inc., 1982)

### == الباب الأول — الفصل الثالث ==

جدول رقم (٣)  
التحولات في المفاهيم التنظيمية

نوعية التغيير	من	إلى
القيم الثقافية CULTURAL VALUES قيم ثقافية	الإنجاز الاستقلال مراقبة الذات	تحقيق الذات الاعتمادية التعبير عن الذات

نظام <u>عصوي</u>	نظام <u>ألي</u>	فلسفة <u>الانظمة</u>
بناء <u>يتيسم</u> بال <u>مشاركة</u>	بناء <u>هرمي</u>	فلسفة <u>التظيم</u>
<u>تعاون</u>	<u>تنافس</u>	ORG PHILOSOPHY
أهداف <u>موحدة</u>	أهداف <u>مجزأة</u>	

التنسيق والإستعداد	1	الإستجابة للأحداث	1	وسائل
علاج شامل	2	علاج محدد	2	معرفة
المشاركة	3	الموافقة	3	الأساليب التشغيلية
تخطيط طويل الأجل	4	تخطيط قصير الأجل	4	ORG. PRACTICES
مواجهة الصراعات	5	التستر على الصراعات	5	
الابتكار والإبداع	6	المطبة في الإدارة	6	
خدمات متناسبة	7	خدمات لفرقة	7	

1982) P 9

استيفاء واجبات : في يوم ١٢ من شهر ربيع الأول ١٤٢٢ هـ

## الباب الثاني

### مفهوم ونماذج التطوير التنظيمي

❶ الفصل الأول : مفهوم التطوير التنظيمي

❷ الفصل الثاني : عملية التطوير التنظيمي

❸ الفصل الثالث : البحث العملي

## الباب الأول — الفصل الثالث

### الهوامش

- ١- عبد الله بن عبد الغني الطهيم، "مدى إستجابة الوزارات والمؤسسات العامة السعودية لعوامل التحفيز" مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد الرابع، ١٩٩١ م.
- 2- A.H Maslow, "A theory of Metamotivation" Journal of Humanistic Psychology, (7, 1967) PP 93-127
- 3- J K Galbraith, "The Anatomy of Power" (Boston. Houghton, 1978) P. 38 .
- 4- Max Weber, "The Theory of Social and Economic Organization" (N.Y. Freepress, 1957).
- 5- D MacGregor, "The Humanside of Enterprise" (McGraw Hill, Hill Book Co. 1960)
- 6- Ibid
- 7- Harlen Cleveland, "The Twilight of Hierarchy", public Administration Review, (Vol 45, No. 1).
- 8- John Naisbit, "Megatrends" (N.Y. Warner Books, 1984) PP 21-215.
- 9- S. Bok , "Secrets" ( N.Y. Pantheon Books. 1982).
- 10- Giden Sjoberg, Ed., "Bureaucracy as a Moral Issue", The Journal of Applied Behavioral Science, (Vol. 20, No. 4, 1984) p. 446 /
- 11- F.E. Kast and J.E. Rosenzweig, "General System Theory", Academy of Management Journal, (Dec. 1972) P. 448.
- 12- Thomas J peters, Ed., "In Search of Excellence " (N Y , Warner Book 1982), p. 23.
- 13- Warren Bennis, " O.D. and the Fate of Bureaucracy" In Edwin Fleishman " Studies in Personal and Industrial Psychology" (III, Dorsey Press, 1967), PP 531-534.

## مفهوم التطوير التنظيمي

### The Concept of Organizational Development

- مفهوم التطوير التنظيمي.
- التطور التاريخي
- حاضر التطوير التنظيمي.
- خصائص التطوير التنظيمي
- افتراضات التطوير التنظيمي.

مقدمة

لقد أصبحنا نعيش في مجتمع المنظمات Organizational Society التي تشكل عصر أساسي في رفاهية المجتمع الحديث، في نفس الوقت أصبحت المنظمات أحد عوامل التغيير في المحيط تؤثر وتتأثر به، لذا كان على المنظمات الإدارية أن تجد الوسائل والأساليب لتأقلم وتنكيف مع متطلبات المحيط السريع التغير وتحاول التأثير فيه ليتوافق مع الاحتياجات المحددة في التنظيم.

أشار أحد علماء التطوير التنظيمي ريتشارد بيكهارد R. Beckhard إلى أن محيط المنظمات الإدارية أصبح ينسم بالحركة والديناميكية، لذا فأنظمة الجامعة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تحديد نشاطها والاستعانة من قدراتها<sup>(١)</sup>.

كما أشار كل من (مينك وشولتز O. Mintz & J. Schultz) أن المنظمات الإدارية لا بد أن تكون قادرة على التحديد والتأقلم والتخطيط للتغيير، فمثل تلك الخطوات الابتكارية ضرورية جداً في مواجهة قوى وعوامل التغيير<sup>(٢)</sup>.  
لقد أصبح واضحاً أن الدور السلبي لم يعد مجزياً للتأقلم ومواجهة المتطلبات الجديدة (إدارة رد الفعل Reactive Management)، وأن الدور الإيجابي أصبح ضرورياً (إدارة التوقع Anticipative Management) حيث يقصد بالدور الإيجابي التدخل والتحكم في العلاقات بين المتغيرات المختلفة عن طريق التغيير المخطط Planned Change ونشير إليه بالتعبير Change.

## المحاور الثاني - الفصل الأول

يختلف التعبير المخطط عن التعبير العشوائي Haphazard Change من حيث أنه "يعتمد على الشعور الحسي والتجربي في استخدام العلوم الاجتماعية للمساعدة في حل مشاكل الفرد والمجتمع" (1) فهو عملية مدروسة ومتعمدة لمحاولة تحسين النظام الاجتماعي.

## المحاور الثاني - الفصل الأول

O.D

### مفهوم التطوير التنظيمي:

على الرغم من الاختلاف الكبير حول مفهوم ونظريات وتطبيقات التطوير التنظيمي Organizational Development بين المهنيين بهذا الحقل الحديث (1) إلا أن الاتجاه المعاصر لاستخدام مصطلح التطوير التنظيمي ويرمز له اختصاراً بكلمة (O.D)، تشير إلى: مجموعة وسائل التدخل للتعبير والمهارات والشاطات والأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة (2).

وعلى الرغم من بساطة هذا التعريف، إلا أن هناك اختلاف على تحديد مجموعة الوسائل وكذلك على محددات الكفاءة والفعالية. كما عرف (ريش H. Ruseh) التطوير التنظيمي: "بأنه عملية التخطيط والإدارة العلمية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها، من أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها" (3). ويشير هذا التعريف إلى الاهتمام بثقافة المنظمة والتركيز على الجوانب السلوكية المتغيرة في زيادة الوعي من قبل العاملين بأنفسهم وبالأخرين، وكذلك زيادة قدرة العاملين على التعامل والاتصال فيما بينهم، حيث يفترض أنه كلما كان هناك زيادة في هذا الاتصال والتعامل بصورة واضحة كلما زادت فعالية المنظمة.

وهناك تعريف مماثل لكل من (فريش وويل W. French & W. Bell): "جهد بعيد المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها ومساعدتها على عمليات التكيف والتجديد وذلك من خلال التعامل مع ثقافة المنظمة - خصوصاً ثقافة مجموعات العمل الرسمية - وذلك بمساعدة خبير التطوير، وباستخدام نظريات وتكنولوجيا علوم السلوك التطبيقي بما في ذلك البحث العملي Action Research" (4).

## الباب الثاني - الفصل الأول

ولقد عرف ( أدجر شين Edgar Schien ) التطوير التنظيمي : " بأنه كافة الأنشطة الموجهة من قبل المديرين والعاملين والمستشارين نحو بناء واعادة على تنظيم سليم ومتكامل " [سيكهارن - تيجري - جيمس]

كما عرف (ريتشارد بيكهارد Richard Bechard) التطوير التنظيمي .  
[بأنه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة (الكفاءة) والقدرة (التظيمية) من خلال التدخل المخطط في العمليات (التظيمية) باستخدام العلوم السلوكية]

ويمكن القول أن تعريف بيكهارد هو أكثر التعاريف شمولاً لما احتواه

من متغيرات مختلفة وذلك من حيث :-  
١- جهد تنموي مخطط : مراح ١- ١٥ - ١٦ - ١٧ - ١٨ - ١٩ - ٢٠ - ٢١ - ٢٢ - ٢٣ - ٢٤ - ٢٥ - ٢٦ - ٢٧ - ٢٨ - ٢٩ - ٣٠ - ٣١ - ٣٢ - ٣٣ - ٣٤ - ٣٥ - ٣٦ - ٣٧ - ٣٨ - ٣٩ - ٤٠ - ٤١ - ٤٢ - ٤٣ - ٤٤ - ٤٥ - ٤٦ - ٤٧ - ٤٨ - ٤٩ - ٥٠ - ٥١ - ٥٢ - ٥٣ - ٥٤ - ٥٥ - ٥٦ - ٥٧ - ٥٨ - ٥٩ - ٦٠ - ٦١ - ٦٢ - ٦٣ - ٦٤ - ٦٥ - ٦٦ - ٦٧ - ٦٨ - ٦٩ - ٧٠ - ٧١ - ٧٢ - ٧٣ - ٧٤ - ٧٥ - ٧٦ - ٧٧ - ٧٨ - ٧٩ - ٨٠ - ٨١ - ٨٢ - ٨٣ - ٨٤ - ٨٥ - ٨٦ - ٨٧ - ٨٨ - ٨٩ - ٩٠ - ٩١ - ٩٢ - ٩٣ - ٩٤ - ٩٥ - ٩٦ - ٩٧ - ٩٨ - ٩٩ - ١٠٠

معنى أن برنامج التطوير التنظيمي يتضمن نظام تشخيصي على مستوى التنظيم وليس هياكلية بحيث يحمل في طياته خطط واستراتيجيات للاستفادة من الموارد المادية والبشرية المتاحة.

### ٢- يشمل التنظيم ككل :

تشمل أنشطة التطوير التنظيمي التنظيم الرسمي وغير الرسمي، فهو يتعامل مع الهياكل التنظيمية والأهداف والإجراءات و بهنم بكافة الجوانب السلوكية، ويوضح الشكل رقم (٦) الجبل الجليدي للتنظيم حيث يظهر الجانب الرسمي أما الجوانب غير الرسمية فهي معمورة.

### ٣- إشراف الإدارة العليا :

في جهودات التطوير التنظيمي يكون للإدارة العليا استثمار شخصي في البرنامج وفي نتائجه، فمشاركتهم بالمعلومات والإلتزام بالأهداف

## الباب الثاني - الفصل الأول

التطويرية للبرنامج يصمن الدعيم والتأييد للبرنامج التطويري ويساعد على التصدي لمقاومة التغيير.

ريتشارد بيكهارد

شكل رقم (٦)

الجبل الجليدي للتنظيم



بتصرف من W French and C. Bell " Organization Development" (N.J., Prentice-Hall, 1973), P 18

٤٠- زيادة القدرة والكفاءة التنظيمية :

حتى يمكن لبرنامج التطوير التنظيمي الوصول إلى الكفاءة التنظيمية المشددة، لا بد أن يكون هناك تصور عن ماهية الوضع النموذجي للتنظيم، وهو يمثل المرحلة التي يتم فيها الانتقال من الوضع القائم إلى ما يجب أن يكون، ولقد أشار العديد من الباحثين في مجال التطوير التنظيمي ( بيكهارد ، Beckhard ) و ( جاردر ، Gardner ) و ( شايين ، Schion ) وغيرهم إلى صفات المنظمات الفعالة كما يأتي :

١- يعمل التنظيم على تحتويه من وحدات تنظيمية وعناصر بشرية موجوب أهداف محددة ، وأن هناك خطة للوصول إلى تلك الأهداف

٢- أن الدور و الوظيفة التي يقوم بها التنظيم هي التي تحدد هيكل التنظيمي ، وبالتالي طريقة الاستفادة من الطاقات المادية و البشرية.

٣- تتخذ القرارات بالقرب من مصادر المعلومات التي يمكن أن ترشد القرار بعض النظر عن موقع هذا المصدر في السلم الإداري.

٤- يقوم نظام المكافآت للمديرين والمشرفين على أسس موضوعية مثل القدرة على تطوير قدرات العاملين .

٥- إيجاد مجموعات عمل متجانسة .

٥- ليس هناك عوائق تقنية أو مادية في عملية الإصلاحات ، بالإضافة إلى المشاركة العاطفية لأعضاء التنظيم فإنهم يواجهون الأحداث والظروف المستحددة بصراحة.

٦- توجه الجهود على كافة المستويات الإدارية لحل المشاكل والخلافات التي قد تتشأ ، وبالتالي فإن قليل من الأنشطة توجه للتحدي أو التحليل داخل التنظيم.

٧- لا يمكن (إصلاح) الآراء داخل التنظيم أن تتحول إلى خلافات شخصية.

٨- تتفاعل مكونات التنظيم فيما بينها من ناحية ومع البيئة التي تعمل فيها من ناحية أخرى.

٩- تساعد البيئة التنظيمية السائدة على تبادل المعلومات بصورة صحيحة وموثوق بها ، وأن هناك بعد عن الهيمنة والسيطرة عند تبادل الآراء.

١٠- قدرة المنظمة على التجديد ، هناك مرونة في التركيب الداخلي ، والبعد عن البيروقراطية والجمود .

١١- يعمل التنظيم والعاملون في التنظيمات الفعالة على مبدأ البحث العملي Action Research وتبنى الممارسات عن طريق دراسة الأثر والمعلومات المرتدة Feedback حتى يمكن للعصر البشري أن يتعلم من تجاربه.

١٢- التدخل المخطط باستخدام علوم السلوك :

نعتمد العديد من إستراتيجيات التطوير على التغيير في نظام الحوافز والاتصالات والإدراك والأنماط الثقافية السائدة في التنظيم و حل الخلافات وتوزيع السلطة، لذلك كان لا بد أن تعتمد بصورة كبيرة على علوم السلوك.

يحد من هذه التعاريف أن التطوير التنظيمي ليس أسلوباً للتعبير على المستوى الجزئي (Micro Level) مثل التطوير الإداري (Management Development) الذي يهدف إلى التعبير في (سلوك المديرين فقط) بل أن التطوير التنظيمي O.D أعم وأشمل و يحمل الطفرة الشمولية في التعبير،

## == الباب الثانی — الفصل الأول ==

بحيث أن تطوير المديرين يصبح أحد عاصره التطويرية بجانب التطوير في الهياكل التنظيمية والأساليب التشغيلية والجوانب السلوكية في التنظيم، وبلغاً التطوير التنظيمي إلى أكثر من إستراتيجية واحدة للتعبير، فلا يركز على التدريب فقط بل أنه يُلجأ إلى العديد من الأساليب والوسائل إنطلاقاً من نظرتة الشمولية للتنظيم لذلك يمكن القول أن التطوير التنظيمي لا يقتصر على وسيلة واحدة بمحداتها.

كما أن التطوير التنظيمي لا يقوم على التغيير العشوائي، إنما يعتمد على تقييم علمي ومنطقي، وتشخيص دقيق للمشاكل التنظيمية التي تقود بالتالي إلى سلسلة من مجهودات التغيير.

أخيراً لا يهدف التطوير التنظيمي إلى رفع الحالة المعنوية أو تعبير الاتجاهات فقط، بل يهدف بصورة عامة إلى رفع كفاءة التنظيم.

التطور التاريخي للتطوير التنظيمي: ١٩١

ليس الهدف هنا إعطاء تفصيلات دقيقة عن تاريخ هذا الحق، لكن إلقاء الضوء على مراحل ونشأة التطوير التنظيمي يمكن أن يساعد على فهم أعمق لا سيما في تطبيقاته المختلفة في عالم المنظمات اليوم.

فقد نشأ التطوير التنظيمي من التطبيقات المختلفة لعلوم السلوك  
التطبيقي في حل مشاكل المنظمات، وبدأ التطوير التنظيمي و الإنتشار مع  
نهاية عام ١٩٤٠م في (معهد ماسوشوتيس للتكنولوجيا MIT) حيث تأثر  
بصورة جنسية بأعمال كل من ( كيرت لاويس Kurt Lewis ) و ( العالم كارل  
روجرز Carl Rogers ) و ( إبراهيم ماسلو Abraham Maslow )، كما ساهم كل

## == الباب الخامس — الفصل الأول

من (بلاك وموتون R. Blake & J. Mouton) في دراستهم الشهيرة (الشبكة الإدارية The Managerial Grid) ودراسات (هيربرت شيرد Herbert Shepard) كرايد في تطبيق التطوير التنظيمي و (ريتشارد بيكهارد Richard Beckhard) وآخرون في ظهور هذا الحقل في عام ١٩٥٧م

وبعض النظر عن إدعاء السبق يمكن القول أن التطوير التنظيمي يعود إلى مصدرين رئيسيين هما: تطبيقات الأساليب المعنوية في التدريب Laboratory Training Methods وذلك بواسطة معامل تدريب الوطني المعروفة اختصاراً باسم NTI والمصدر الثاني هو أسلوب البحث المسحي Survey Research وكلا الطريقتين كان والدهما كميت لافين في عام ١٩٤٥م.

١- التدريب العملي ١٩٤٠ - ١٩٥٠

لقد بدأ هذا النوع من التدريب بواسطة مجموعة من علماء السلوك  
في نهاية عام ١٩٤٠ م وبداية عام ١٩٥٠ م، بدأ كلاً من (دوجلاس

مكروجر ( D. McGrogan ) و (ريتشارد بيكهارد ( R. Beckhard ) في تطبيق  
أسلوب التدريب المعطى على القطاع الصناعي في الولايات المتحدة  
سنة ١٩٥٦ م. (١٤) الدراسة للمؤلفين المذكورين في الدراسات

وكون ( مكروجر وجونز) أول مجموعة إستشارية للتطوير التنظيمي، في نفس الوقت كان كل من (شيرد وهلاك) يطبقون عدد من مفاهيم السلوك التطبيقي وخصوصاً التدريب العملي أو ما يسمى بتدريب الحساسية (Sensitivity training) على شركة (أسو Esso) العالمية للبترول بهدف تحسين أساليب عمل المجموعات، و نتج عن ذلك ما يعرف بالشبكة الإدارية، أن هذه البرامج وغيرها كانت بداية العمليات

## == الباب الثاني - الفصل الأول ==

التطويرية في المنظمات عن طريق استخدام العلوم السلوكية التطبيقية في رفع كفاءة العاملين والمنظمات معاً والتي عرفت بالتطوير التنظيمي.

## ٢ - البحث المسحي والمعلومات الراجعة

في نفس الوقت كان هناك مجموعة من العلماء في مركز الأبحاث في جامعة ميشيغان قد بدأوا في تطبيق نموذج (البحث العملي Action research) للعالم كيرت ليفن لرفع كفاءة عدد من المنظمات، ولقد استخدم كل من (ليكرت Likert) وآخرون مسحاً عاماً عن طريق الإرجاع المنظم للمعلومات Feedback بين المشاركين وبين الإدارة العليا بغرض تحسين الكفاءة التنظيمية، ولقد طبقت شركة جنرال موتورز للسيارات (G.M) طريقة ليكرت بنجاح .

إذاً يمكن القول أن التدريب المعلمي و البحث المسحي والمعلومات الراجعة هما أحد أهم المصادر الرئيسية لتطبيقات التطوير التنظيمي في المنظمات وهذا ما يساعد الدارسين لهذا الحقل المتطور في معرفة أبعاده التاريخية.

**حاضر التطوير التنظيمي :**

منذ ذلك الوقت والتطوير التنظيمي ينمو بصورة سريعة على مستوى المنظمات الكبيرة وعلى مستوى المجموعات الاستشارية وكذلك على مستوى الجامعات العالمية ومعاهد التدريب، وهناك جمعيات للتطوير التنظيمي في كل من أوروبا والولايات المتحدة، وقد أقدمت كثير من الجامعات على الاهتمام بهذا الحقل وأدرجته ضمن مناهجها مثل جامعة هارفارد وجامعة جنوب كاليفورنيا USC وجامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس UCLA وجامعة واشنطن وجامعة ييل Yale وغيرها من الجامعات. أما على

## باب الثاني — الفصل الأول

مستوى الدول العربية فكانت كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز بحدة السبابة في إدراج هذه المادة ضمن مناهجها على مستوى البكالوريوس PAD 221 والدراسات العليا PAD 521 وكذلك السلوك التنظيمي PAD 223، PAD 521 حيث ساهم المؤلف في طرح فكرة إدراج تلك المواد لأول مرة ضمن المناهج الجديدة للكلية عامي ١٩٨٣م وقام بتدريسها على مرحلتين البكالوريوس والماجستير منذ ذلك التاريخ، حيث كان الإقبال والتفاعل من الطلاب والطالبات مشجعاً وكبيراً، وأصبح التطوير التنظيمي محورا لكثير من رسائل الماجستير والدكتوراه. [كوميذجر وهبورز]

ويمكن القول أن التطوير التنظيمي حققت مريم التطور والانتشار،

ریجٹ علی حد تعبیر کل من (کومپنجر و ہبور T. Crumings & Edgar Huse) ظہور و کمر ہبور

أن يكون التطوير التنظيمي من المهارات الرئيسة للقياديين في مجال الإدارة

والسليم  
 ان يكون المتصور ان ياتي بهذه المعارف الرئيسية للقياس في مجال البرهان  
 وصرح على صريح التطور

### خصائص التطوير التنظيمي :

إن الإمام ببعض خصائص التطوير التنظيمي سيعتق مهموما حول هذا

الحقل الجديد نسبياً والذي يمكن أن يميزه عن غيره من البرامج التطويرية

الأخرى، حيث أن من خصائص التطوير التنظيمي أنه (١) دو جانبي

١- ذو طابع عملي Action-Oriented :

يهدف إلى تقييم فعلي، يبدأ من مرحلة التشخيص **Diagnosis** ثم يتم تحديد

وسيلة التعبير المتأخية: ثم عملية المتابعة والتقييم لمعرفة مدى النجاح

الذي تحقق، إذا فبرامج التطوير التنظيمي فعلية وعملية وهذا ما يجعلها

## الباب الثاني - الفصل الأول

تختلف عن مجهودات التدريب أو حلقات المناقشة التي تهدف إلى زيادة المعلومات والمهارات التي تفرز في الشخص تطبيقها عند العودة لمكان العمل.

٢- برنامج مخطط وطويل الأجل : It is Planned and Long-term Process

يقوم التطوير التنظيمي على قاعدة من المعلومات للتعبير، تشمل العديد من العناصر والمتغيرات المتعلقة بالتخطيط الإداري، وضع الأهداف، التنفيذ، التقييم، وتصحيح الساتح عند الضرورة، ولأن برامج التطوير التنظيمي تتميز بالشمولية وتشمل التنظيم ككل، فإنها قد تستغرق عدد من السنوات، وهذا يمثل أحد المشاكل التي تواجه المديرين، لأن معظم المكافآت تقوم على تحقيق أهداف قصيرة المدى.

٣- موجهة نحو حل المشاكل : It is Problem Oriented

تتصف بمجهودات التطوير التنظيمي ابتداءً من مرحلة التشخيص وإنهاء بمرحلة المتابعة، بأنها برامج فعلية وعملية موجهة نحو حل المشاكل التنظيمية، مما يعني أنها لا تعمل في فراغ، بل تنصب على تحسين الأساليب التشغيلية لتحقيق أهداف التنظيم.

٤- يعكس منهج النظم : It Reflects System Approach

يعتبر التطوير التنظيمي برنامج متكامل ويهتم بتنشيط التفاعل بين المكونات والعناصر المختلفة في التنظيم، لذلك ونتيجة لكون حجم المنظمات في العصر الحديث والتأثير المتبادل والاعتمادية بين كافة أجزائه، يهتم التطوير التنظيمي برفع كفاءة كافة المكونات التنظيمية.

## الباب الثاني - الفصل الأول

١- من: هياكل تنظيمية وأساليب تشغيلية و موارد مادية وتكنولوجية و يعطي أهمية كبرى لعنصر البشري في التنظيم، ويسعى إلى إيجاد توافق وإسجام بين تلك العناصر بجمعية وليس على عنصر بعينه، فالشمولية ومنهج النظم هو أحد صعوبات التطوير التنظيمي.

٥- الاعتماد على مفاهيم التجربة في التعلم : Experiential Learning

يتعلم المشاركون خلال مراحل التطوير على تعميق تجاربهم من خلال ما يواجهونه من مشاكل حقيقية، فمن خلال المشاركة في النقاش وعرض الخبرات (الجمعية) تظهر الحلول المناسبة ويتوفر قدر من التعلم ناتج عن تجارب حقيقية يتح منها تغيير في السلوك أوصل مما لو اقتصر التعلم على محاضرات تقليدية أو أفكار نظرية و مشاكل وهمية، فالتطوير التنظيمي يعمل على توفير إجابات لمشاكل قائمة ويعمل للمحافظة على ما تم إنجازه وتعلمه.

٦- الحاجة إلى التغيير : It Involves Change Agents

تحتاج عملية التطوير إلى خبر التغيير الذي يقوم بدور إحداث وتنفيد وتنسيق عملية التغيير، وقد يكون المستشار من داخل التنظيم أو خارجة، ولكل منهما مزاياه وعيوبه، تحتاج المنظمات إلى خبر التغيير لإعادة توجيه نشاطها وتفعيل وظائفها لتحقيق أهدافها بكفاءة.

٧- قيم إنسانية : Humanistic Values

تعمل برامج التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ تنظيمي بمود أفيه التعاون والمصارحة والثقة المتبادلة ونوزيع السلطة وكل ما يجعل التنظيم يستجيب للإحتياجات الإنسانية ويحقق الأهداف التنظيمية.

### إقتراضات التطوير التنظيمي:

يقوم هذا الحقل على عدد من الافتراضات التي تحدد الأسلوب والوسائل المستخدمة في عملية التطوير، فالافتراضات حول الطبيعة البشرية كما أشار (الطحيم) : " .. لا تحدد فقط الشكل أو البناء التنظيمي، بل تؤثر أيضاً في إختيار إستراتيجيات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، لذلك فالمعلومات الواضحة والمحددة حول الطبيعة البشرية هي شيء أساسي لمعرفة أهداف وفلسفة الكاتب وكذلك إقتراحاته ونوصياته، لأنه إذا لم تكن كذلك، فإن الارتباك هو النتيجة المتوقعة" (١١) .

على خبراء ومستشاري التطوير التنظيمي منواء من داخل التنظيم أو  
خارجه توضيح هذه الافتراضات ومناقشتها مع المديرين والعاملين في التنظيم  
حتى يمكن للمعنيين بالتغيير تفهم الأساس الذي تنطلق منه برامج التطوير  
التنظيمي.

ويوضح الجدول رقم (٤) العديد من الافتراضات حول الفرد أو المجموعة أو المنظمة.

تحميل برامج التطوير التنظيمي نظرة إيجابية حول قدرات وإمكانات وإهتمامات الفرد في التنظيم، وهذا ناتج عن قاعدة القيم الإنسانية التي تقوم عليها نظريات التطوير التنظيمي والتي هي أحد صفات هذا الحقل كما سبق وأشرنا.

كما ينظر التطوير التنظيمي للمجموعات Groups وفرق العمل Teams كمصدر رئيسي ومؤثر في بناء المنظمات، لذلك لا يمكن تجاوزها في عملية إحداث التطوير.

وينظر للمنظمات البيروقراطية على أنها جامدة تعمل على منع نمو وتقديم العاملين، ويحمل نظرة إيجابية نحو الاختلافات كمصدر من مصادر التغيير والإبداع، وينشد توافق أهداف الفرد والتنظيم.

يجب على المديرين و العاملين في التنظيم ومستشاري التطوير العمل على توضيح هذه الافتراضات ومناقشتها وقبول ما يمكن قبوله، عند ذلك يمكن تطوير علاقات ذات ثقة عالية بين القائمين على برنامج التطوير التنظيمي.

⇒ الحدود هـا حدة

- ① ذو طابع عجمي  
 ② عجمي ذو طابع عربي  
 ③ موجة نحو جبل المناسبات  
 ④ يتركس مدح  
 ⑤ الاحتفاء مع انمايم الشعر  
 ⑥ الحافة لحر في التفرع  
 ⑦ م. م. م. م.

يمكن تلخيص الأهداف العملية لجهودات التطوير التنظيمي فيما يلي:

١- إنشاء نظام قابل للتجديد Self-renewing والبقاء يمكن أن يتكيف مع المحيط بحسب الوظائف الموطنة به، وهذا يعني جهد متواصل نحو التعبير والمرونة في الأداء، والتأكيد على قاعدة أن الهيكل التنظيمي ينبع من الدور أو الوظيفة، بدلاً من تبعية الدور والوظيفة للهيكل التنظيمي القائم

٢- تعظيم كفاءة التنظيمات الرسمية وغير الرسمية وذلك من خلال وسائل تحفيز وتطوير مستمرة عن طريق تحليل نظم الأكواد، وأداء المهمات ومراجعة توزيع الموارد البشرية والمادية، وأسلوب الاستفادة منها، وبناء نظام فعال للمعلومات الراجعة أو المرتدة Feedback.

٣- من الأهداف العملية للتطوير التنظيمي تحقيق درجة عالية من التعاون والتقبل من الصراعات بين الأفراد والمجموعات والوحدات التنظيمية، إن أحد عوائق التنظيم الفعال هو الجهد الصانع في الصراع والذي يعمل على تبديد جهود العاملين لتحقيق الأهداف، إن توجيه الجهد البشري والإمكانات المادية داخل التنظيم بطريقة فعالة سوف يحسن كثيراً من مستوى الإنتاج والخدمات.

٤- إيجاد مناخ تنظيمي يمكن فيه مراجعة الخلافات القائمة ومعالجتها، فأحد المشاكل الرئيسية في التنظيمات غير الفعالة هو محاولة التستر على صراعات قائمة (موجودة) أو محاولة تجنبها وعدم مواجهتها مما يشكل عاملاً في ضياع كثير من الجهد والوقت، إن الخلافات داخل التنظيمات الكثيرة أمر حتمي لذلك فمن أهداف التطوير التنظيمي

الأفراد Individuals	١- يرغب الفرد في النمو وتطوير قدراته وسيكون راضياً ومبتهجاً في مناخ يتوفر فيه الدعم.
	٢- معظم الأفراد يستطيعون تحمل المسؤولية ولديهم القدرة على المساهمة بفاعلية في رفع الأداء.
	٣- معظم العاملين لديهم الرغبة في إتاحة فرصة إظهار قدراتهم وطاقاتهم الكاملة.
المجموعات Groups	١- تعتبر المجموعات وفرادى العمل عوامل أساسية لنجاح المنظمة.
	٢- تساعد المجموعة على إشباع الاحتياجات الإنسانية ومنزلة السلوك الفردي.
	٣- سيجد المتفردات ديماميكية المجموعات هناك حاجة ماسة لمراقبة وتطوير المهارات للتعامل معها.
المنظمات Organizations	١- إن التعبير في أحد مكونات التنظيم سيؤثر على بقية المكونات الأخرى.
	٢- الثقافة التنظيمية تؤثر على شعور واتجاهات الأفراد والمجموعات.
	٣- يمكن بناء هيكل تنظيمي ووظيفي يتسبب الاحتياجات الفردية والجماعية ويحقق أهداف التنظيم.

الهوامش

- 1 - Richard Beckhard, " Organization Development: Strategies and Models" (Calif, Addison-Wesely Co., 1969), P 2.
- 2 - Oscar Mink, Ed., " Developing and Managing Open Organization", ( Texas, Learning Concepts, 1979) P 5
- 3 - Warren G. Bennis Ed., " The Planning of Change" ( N Y., Holt, 1976).
- 4 - James G. March, " Footnotes To Organizational Change", Administrative Science Quarterly, (Dec., 1981) PP. 563-77
- 5 - Ellen Fargason and W. Burke, " the Current Activities and Skills of Organization Development Practioners", Academy of Management Proceedings ". ( 1989), P. 251 .
- 6 - H. M. Rush, " Organizational Development in Practice " in Gordon Lippit Eds., " Implementing Organizational Change, " (San Francisco: Jossey-bass, 1985) P. 27
- 7 - W. French and C. Bell, " Organizational Development Behavioral Science Interventions for Organization Improvement " ( Englewood clif, Nj.: prentice-Hall, 1973) P. 15
- 8 - Edgar Schein, " Organizational Psychology" 2<sup>nd</sup> ed. ( Englewood Cliffs, prentice-Hall, Inc, 1970), P 12
- 9 - Richard Beckhard, " Organization Development Strategies and Models" ( Reading, Mass.: Addison - Wesely, 1989) P 9
- 10 - Thomas Cummings & Edgar Huse , " Organization Development and Chango " ( Minn, West Publishing Co., 1989) P 21

١١ - عبد الله بن عبد الغني الطحيم، "Human Nature in Organization Theory The Need for Assumption's Articulation, and a New Image of Man"

محاولة إيجاد حلول لها من أجل جماعية وتعاون عناصر التنظيم في تحقيق الأهداف .

وأخيراً من أهداف التطوير التنظيمي هو الوصول إلى الدرجة التي تتخذ فيها القرارات على أساس سلطة المعرفة وليس سلطة (الوظيفة) بمعنى المرح بين سلطة المعرفة والوظيفة، وهذا لا يعني أن عملية اتخاذ القرارات سوف تتحول إلى المستويات الدنيا من التنظيم، وإنما يعني أن القائمين على التنظيم سوف يقررون أفضل مصدر للمعرفة والمعلومات في مشكلة معينة وبالتالي إعطاء ذلك المصدر سلطة صنع القرار أو على الأقل التأثير فيه.

① إقامة نظام قابل للتغيير واستبقاء والتكيف مع ظروف المحيط المتغيرة

② كفاءة الأداء التنظيمي الرسمي وغير الرسمي مع توسع المؤثرات المتغيرة وتحليل الأداء

③ تفعيل دور العلاقات بين الأجزاء وتحسين جودة العمل مع التغيرات

④ إيجاد مناخ تنظيمي يساهم في تحقيق الأهداف



## عملية التطوير التنظيمي Organizational Development Process

- مفهوم النظم وصفاته
- النظم الفرعية الرئيسية في التنظيم.
- حاضـر التطوير التنظيمي
- المداخل التطويرية من خلال النظم الفرعية.
- مراحل وعمليات التطوير التنظيمي.

يعتبر التطوير التنظيمي عملية طويلة المدى لرفع كفاءة التنظيم، ويتكون من عدد من المراحل، ويعتمد على أساليب وطرق متنوعة لإحداث التغيير على مستوى الفرد أو المجموعة أو التنظيم.

إن الفرق بين تقنيات التطوير التنظيمي (O.D) وغيرها من أساليب التطوير هو التركيز على التنظيم باعتباره نظام متكامل تتفاعل فيه العديد من العناصر ذات العلاقة المتبادلة، فالتطوير التنظيمي هو تطبيق منهج النظم على الوظائف، الهيكل التنظيمي، العصر التكنولوجي، والعلاقات الإنسانية في التنظيم.

يقوم التطوير التنظيمي على التحليل المنهجي Systematic Analysis للمشاكل حيث تلتزم الإدارة العليا بالجهد التطويري لزيادة كفاءة التنظيم.

## الباب الثاني - الفصل الثاني

- ينظم الأسماء الواردة لهذا

مفهوم منهج النظم:

يعتبر النظام System مجموعة من العناصر المتبادلة موحدة بأسلوب يتحقق معه العرض من وجود هذا النظام<sup>(١)</sup>، فالنظمة عبارة عن نظام، يتكون من عدد الأنظمة الفرعية Subsystem التي هي في حالة من الاعتمادية والتبادل، ويساهم كل نظام فرعي (وحدة) في تحقيق أهداف التنظيم.

يعتبر منهج النظم كأحد أهم المفاهيم للتطوير التنظيمي، لأنه يتعامل مع التغيير وعلاقاته الشائكة في التنظيم بصورة شمولية، فمفهوم الاعتمادية في النظام يقوم على أساس أن التغيير في أحد مكونات النظام يقود إلى تغيير في بقية المكونات الأخرى.

تتمثل رؤية منهج النظم في إدراك التأثير الناتج عن وظائف الإدارة والعلاقات التبادلية بين الوحدات الفرعية في التنظيم، بدلاً من النظر إليها كحالة ساكنة من العلاقات، من هنا ينظر للتنظيم كمجموعة متدفقة من المعلومات والأشخاص والمواد، ويصبح الوقت والتغيير أحد الجوانب الحرجة. إن المدخلات Input والمخرجات Output تمثل نقطة البدء في وصف

النظام، الشكل رقم (٧)، حيث هناك ثلاثة عناصر أساسية تمثل النظام:

١- المدخلات: وتمثل كافة الموارد الموجهة نحو وظيفة التحول.

٢- عملية التحول: وتمثل النشاطات والوظائف لتحويل الموارد المدخلة.

٣- المخرجات: وهي منتجات والخدمات الناتجة من النظام.

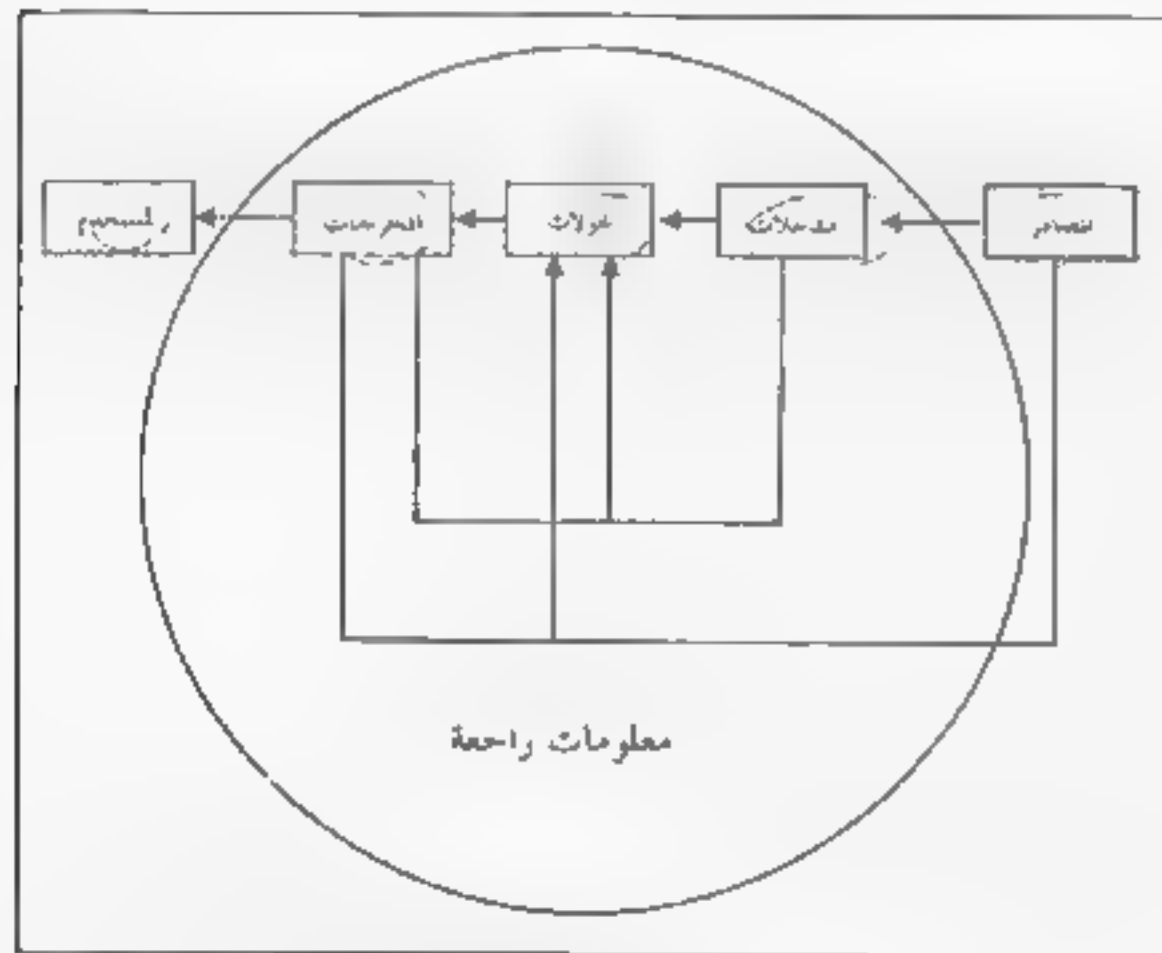
تستقبل المنظمة مدخلاتها من المحيط وتعمل على تحويل تلك المدخلات لتعطيها ثانية إلى المحيط في صورة مخرجات، فمدخلات الجامعة تتمثل في (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، مصادر المعرفة المختلفة، المعامل

## الباب الثاني - الفصل الثاني

والمختبرات، ...). تتفاعل هذه العناصر في المكان والزمان لنتج عنها مخرجات تتمثل في (الخريجين في كافة التخصصات، الإستشارات، التدريب، البحوث والدراسات، خلية المجتمع...).

### شكل رقم (٧)

مفهوم النظم وتفاعله مع المحيط



المصدر بصرف من W. French and C. bell. "Organization Development" (p. 1, Prentice-Hall, Inc. 1973) P 75

منهج النظم في التنظيم:

يمكن أن يوصف التطوير التنظيمي كمسوح لسطم في عملية التعبير، وينظر للتنظيم كنظام مفتوح Open System في حالة من النشاط والحركة، ولا يمكن إعتبار الوظائف والعمليات التنظيمية كعناصر منعزلة، ولكنها في حالة تأثر وتأثير متبادل، وكتيجة لذلك فإن التغيير في أحد النظم الفرعية Subsystem سوف يكون له تأثير على بقية الأجزاء الأخرى نتيجة التداخل والإعتمادية بين كافة تلك النظم الفرعية المكونة للنظام الأساسي System.

من هنا وكرد فعل طبيعي، تسمى برامج التطوير التنظيمي إلى الأخذ في الإعتبار تلك العلاقات المتداخلة بين كافة العناصر الأساسية المكونة للنظام عند التخطيط للتغيير.

open Five 5

إذاً يمكن أن ينظر للمنظمة كنظام مفتوح في حالة تفاعل مع المحيط ومكونة من خمسة عناصر رئيسية، كما يوضحها الشكل رقم (٨)، هذه المكونات أو ما يطلق عليها الأنظمة الفرعية Subsystem هي:

١ - الهيكل التنظيمي The Structure : بناء رسمى وسياسات وإجراءات

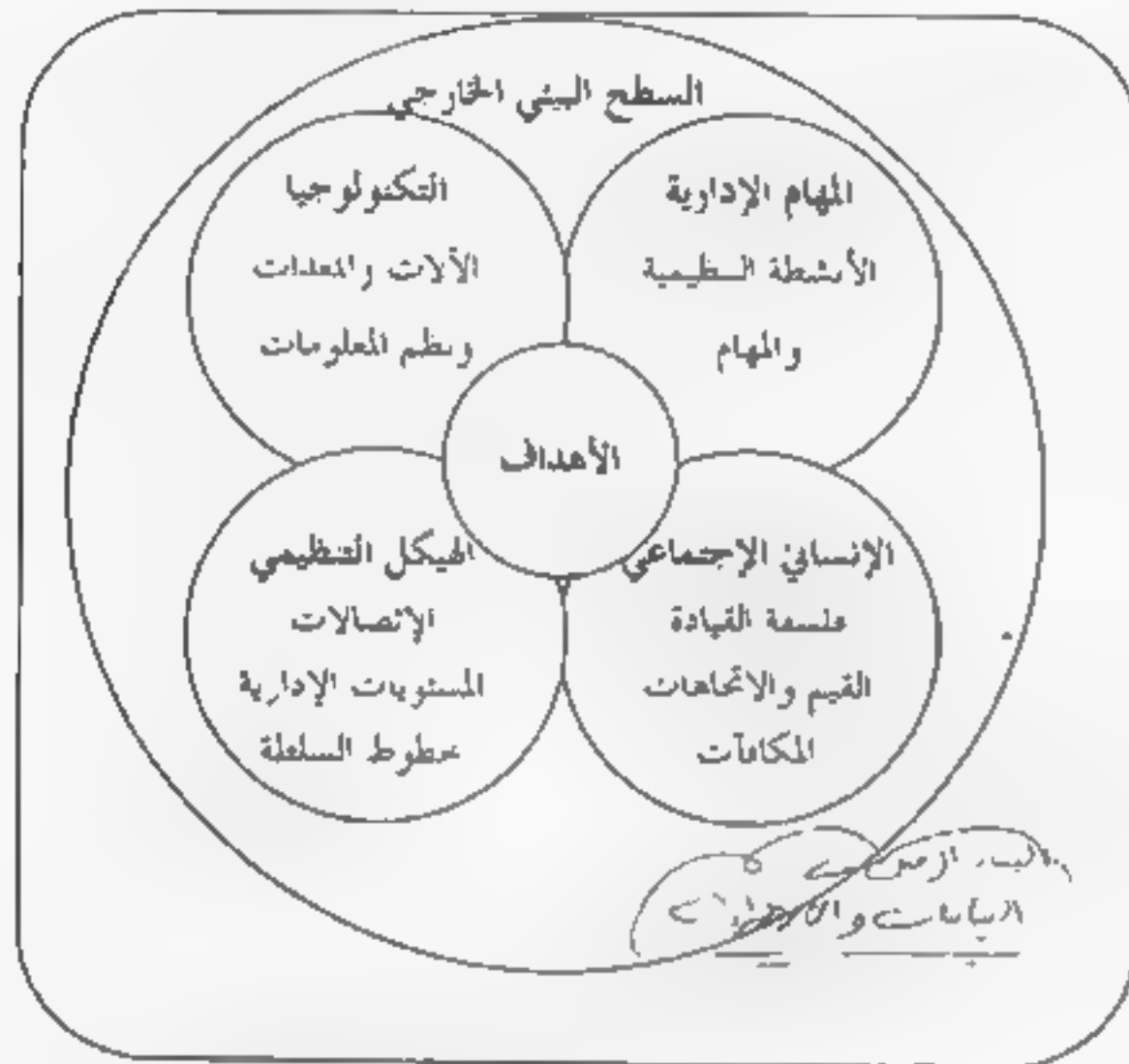
ويشمل (البناء الرسمى للتنظيم) السياسات، الإجراءات) وهذا ما يتحدد في الخريطة التنظيمية بما في ذلك الأقسام وأغاط السلطة الداخلية داخل النظام.

٢ - التكنولوجيا The Technology : (البناء التكنولوجى)

يشمل هذا النظام الفرعى الوظائف الأساسية والنشاطات والعمليات التي تشمل الأدوات والآلات والمعدات والأساليب والمعلومات، التقنية المستخدمة لإنتاج المخرجات من النظام الأساسى (التنظيم).

شكل رقم (٨)

الأنظمة الفرعية الرئيسية في التنظيم



W. French and C. Bell. "Organization Development" (N.J. : Prentice-Hall Inc. 1973) P. 75

٣ - الأهداف Goals :

تتمثل (في المهمة الرئيسية للتنظيم) فقد تكون الأهداف موجهة نحو تحقيق الأرباح أو النمو أو تقديم الخدمة أو قد يكون الهدف هو البقاء في المحيط الأكبر للتنظيم.

## الباب الثاني - الفصل الثاني

١- إن هناك حالة عالية من الاعتمادية والتفاعل بين الأنظمة الفرعية

Subsystems في التنظيم، فقد يحدث التغيير الشامل في التنظيم نتيجة التغيير في أحد الأنظمة الفرعية، مما يستدعي أن تبنى عملية وإستراتيجيات التدخل للتطوير التنظيمي على التشخيص الدقيق للنتائج التي يمكن أن تحدث عندما يكون هناك تغير في أحد الأنظمة الفرعية، " فاستخدام تكنولوجيا جديدة (كالحاسب الآلي) سيكون له انعكاسات على بقية المكونات كالهيكل التنظيمي والمهام والأهداف والعصر البشري.

٢- تميز إستراتيجيات التدخل للتطوير التنظيمي إلى الاعتماد على العصر

الإنساني والهيكل التنظيمي كمدخل لتطوير كافة النظم الفرعية الأخرى، من هنا ومن خلال عملية التطوير ونتيجة له فإن نظام الاتصالات والسلطة والرقابة سيتغير، لذلك وكشرط مسبق للتطوير يكون هناك حاجة للتغير في فلسفة وغط القيادة الإدارية بما يتواءم مع أبعاد العملية التطويرية.

٣- بينما تتركز بداية عمليات التطوير التنظيمي من خلال التدخل في

الأنظمة الفرعية للعصر الإنساني والهياكل التنظيمية، فمن المحتمل أن يكون هناك مواجهة مباشرة أو غير مباشرة بين الأنظمة الفرعية للأهداف والتكنولوجيا والمهام ونظام البيئة الخارجية، وبين العصر الإنساني والهيكل التنظيمي كأنظمة فرعية.

## الباب الثاني - الفصل الثاني

٤ - الإنسان الاجتماعي Human-Social :

يشمل هذا النظام الفرعي أبعاد تتمثل في المهارات والقدرات للعاملين في التنظيم، وغط وفلسفة القيادة، وكذلك الجوانب الرسمية وغير الرسمية، حيث يندرج تحت الجانب الرسمي التوظيف والرفيات والكافيات، أما الجانب غير الرسمي فيندرج تحته كافة النشاطات والتفاعلات الغير مبرجة مثل القيم والأخلاق السلوكية.

٥ - المهام الإدارية The Managerial Task : كما هو الإنشء التفصلي

يحدد هذا النظام الفرعي كافة الأنشطة التنظيمية سواء عن طريق التوجيه، التنظيم، أو التنسيق نحو المهام الأساسية، وتعتمد الوظيفة الإدارية مهمة لتوحيد ودمج كافة النشاطات من الأنظمة الفرعية الأخرى في التنظيم.

٦ - السطح البيئي الخارجي External Interface : وهو الواجهة مع

تشمل كافة العوامل المتعلقة باستشعار وجمع المعلومات عن الآخرين خارج التنظيم، مثل قياس ردود فعل المتعاملين مع التنظيم أو معرفة تأثير المحيط على العاملين والتنظيم، إن طريقة التعامل مع هذه العوامل والمؤثرات الخارجية له تأثيره الكبير على نجاح وكفاءة التنظيم.

## منهج النظم والتطوير التنظيمي:

يقودنا التحليل السابق لمفهوم النظم، والنظر إلى التنظيم من زاوية منهج النظم إلى عدد من النتائج حول التطوير التنظيمي :

## الباب الثاني - الفصل الثاني

الثلاثة للتعبير المخطط له ( Lewis )، وتمثل هذه المراحل لعملية التطوير التنظيمي في الآتي : ..... (ليبين) .....

(١) - بناء علاقات العمل Establishing a Working Relationship :

لصمان حد أدنى من الحاج للبرنامج التطويري يجب أن يبدأ بمستشار التطوير (الداخلي أو الخارجي) بناء علاقات مع مختلف مستويات التنظيم. ويجب أن يكون هناك شعور بالحاجة إلى التغيير من قبل القيادة الإدارية والعاملين في التنظيم، حيث يجتمع خبر التطوير مع الإدارة العليا لتقرير طبيعة المشكلة وتصميم البرنامج التطويري المناسب والحصول على الدعم المطلوب، ويعمل خبر التطوير على إجراء مقابلات مع الأشخاص المؤثرين في التنظيم على مختلف المستويات الإدارية.

يعتبر تطوير العلاقات بين خبر التطوير وأعضاء التنظيم على درجة عالية من الأهمية في نجاح أو فشل برنامج التطوير التنظيمي، فمن خلال هذه العلاقة يتم تبادل التوقعات والالتزام وهو ما يطلق عليه (العقد السيكولوجي The Psychological Contract) بين التنظيم وخبر التطوير.

ويسمى خبر التطوير إلى بناء علاقات تقوم على انصاف و المشاركة وتبادل المعلومات و الثقة Trust<sup>١</sup>، وإيجاد جو من المسؤولية المشتركة، كما يجب التعامل في هذه المرحلة مع عدد من الموضوعات كتحديد المسؤولية والخواف والأهداف بصورة واضحة.

## الباب الثاني - الفصل الثاني

(٤) هناك تأثير متداخل ومباشر بين العصر الإنساني وأهيكال التنظيمي كأنظمة فرعية، فمن المحتمل أن يكون هناك تأثير على عمليات الاتصالات و اتخاذ القرارات، كذلك حينما يبدأ المدير الاستماع للأخريين ومعرفة شعورهم، فإن بناء السلطة قد يبدأ في التحول<sup>(٢)</sup>.

تدريجياً، تقوم عملية التطوير التنظيمي (على التحليل العلمي للمشاكل وتلزم

### مراحل عملية التطوير التنظيمي

١- تدريجي ٢- تلميم ٣- تنفيذ الإدارة العليا ٤- عادة ريادة (كفاءة التنظيم) تطبيق تقنيات التطوير التنظيمي.

تستخدم معظم برامج التطوير التنظيمي نموذج البحث العلمي Action Research Model والذي يقوم على جمع المعلومات وإرجاعها إلى أعضاء التنظيم وتطبيق البرنامج لتطوير الأداء.

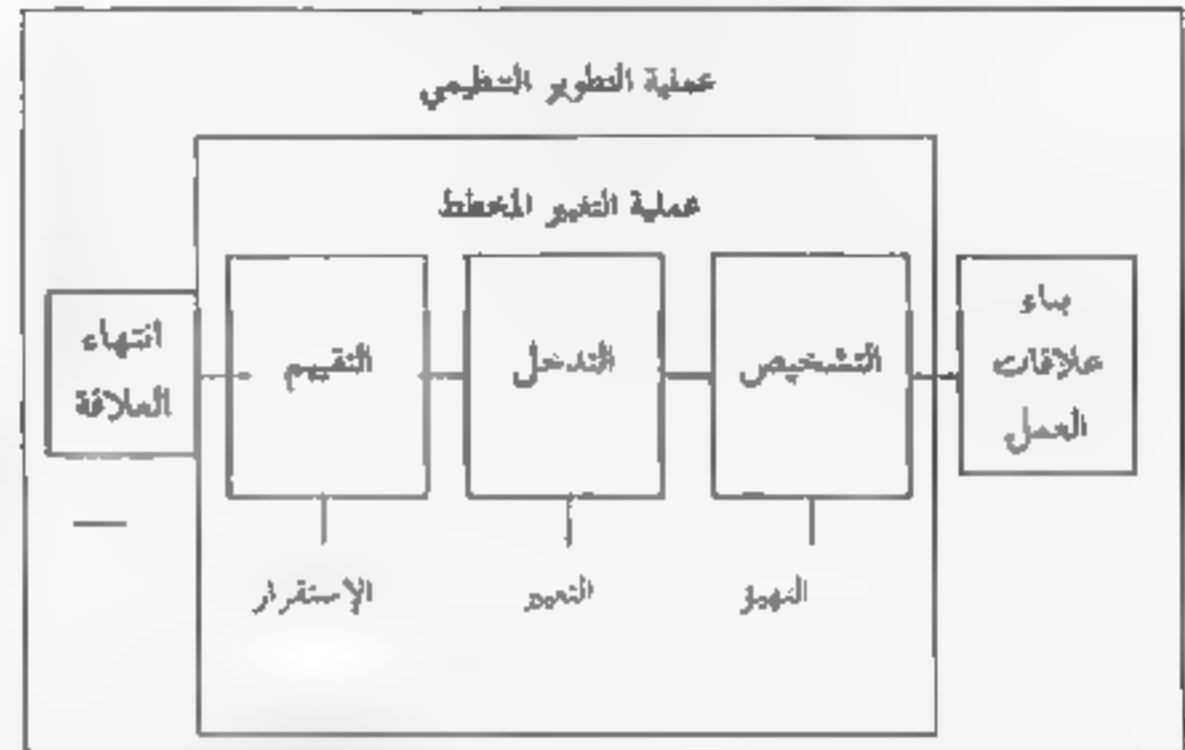
المراحل - تمثل عملية التطوير التنظيمي في مراحل التشخيص والتصميم والتعبير والمتابعة، وتتميز بأما متشابهة قد تستغرق سنوات بالإضافة إلى أنها تتصف بطابع الاستمرارية، وتحاول الانتقال بالتنظيم من (الوضع الراهن) بحسب ما تسفر عنه مرحلة التشخيص Diagnosis إلى (ما يجب أن يكون).

### نموذج عام للتطوير التنظيمي:

يوجد العديد من نماذج التطوير التنظيمي إلا أنها تشترك في عدد من المراحل الأساسية، كما يوضحه الشكل رقم (٩) وتطبق عليها الخطوات

شكل رقم (٩)

المراحل الأساسية في عمليات التطوير التنظيمي



المصدر : يتصرف من "Organization Development" W French and C. Bell. (N J. Prentice-Hall, Inc. 1973) P. 75

تحديد المشكلة الحقيقية  
التي تحتاج للعلاج

... تحديد المشكلة الحقيقية التي تحتاج علاجاً و حلولاً  
مع بيان الأسباب

٢ - التشخيص Diagnosis

تعتبر هذه العملية من أهم المراحل في برنامج التطوير التنظيمي حيث

يقود التشخيص الخاطئ إلى نتائج خاطئة، ويكلف التنظيم الوقت والجهد والمال. تحديد المشكلة الحقيقية التي تحتاج إلى علاج وحلول مع بيان العناصر المسببة للمشكلة

تتم في هذه المرحلة عملية تحليل المعلومات وتقييم الوضع ووضع الأهداف التطويرية المناسبة، بمعنى تحديد المشكلة الحقيقية التي تحتاج إلى علاج و حلول مع بيان العناصر المسببة للمشكلة، كما يتم وضع تصور واضح

لإختيار إستراتيجيات وتقنيات التغيير المعال، مما يساعد على معرفة المرحلة القائمة (مرحلة التهدؤ Unfreezing) و يساعد على توجيه العمل المناسب لبقية المراحل.

٣ - التدخل Intervention "وسائل واستراتيجيات" التي قد يساعد بها

تقود عملية التشخيص إلى عدد من الشبائط التطويرية عن طريق استخدام عدد من وسائل التدخل المناسبة لحل مشكلات قائمة وزيادة فعالية التنظيم، هذه البرامج تشمل استخدام تقنيات التطوير التنظيمي أو ما يعرف بوسائل وإستراتيجيات التدخل التي تتحدد بعد مرحلة التشخيص.

٤ - التقييم Evaluation : سرقية النتائج و المحافظة على ما تم التوصل إليه

تأتي عملية التقييم بعد تنفيذ البرنامج التطويري حيث تتم مراقبة النتائج والمحافظة على ما تم التوصل إليه من تغيير ويتم في هذه المرحلة تقييم فعالية إستراتيجيات التغيير في تحقيق أهدافها.

في برامج التطوير التنظيمي هناك إحتياج مستمر للحصول على مرنات العاملين حول الجهد التطويري، حيث يتقرر الاستمرار في البرنامج التطويري في حالة النجاح أو التعديل في حالة وجود مصاعب أو التوقف في حالة الفشل.

بعد تنفيذ البرنامج التطويري يحدث (عدم توارن في التنظيم، مما قد ينتج عنه انكسار ورجوع لمحالة السابقة بفعل قوى مقاومة التغيير، لذلك يجب على الإدارة العليا توفير الوسائل المناسبة للمحافظة على السلوكيات الإيجابية،

الهوامش

- 1- R. A. Johnson, f. Kast, and J. R. Rosenzwing, "The Theory and management of Systems" (N.Y., McGraw-Hill Book Co., 1963) PP. 4-6, 19-92
- 2- J. O'Connel "managing Organizational Innovation" Homewood, III. ; Richard D. Irwin, Inc, 1968) PP 10-11
- 3- W. French and C. Bell, "organization Development" Behavioral Science interventions for Organization Improvement " (N. J., Prentice-Hall, 1973) P. 80
- 4- عبد الله بن عبد الغني الطحيم، "الثقة التنظيمية في الأجهزة الإدارية بالملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، العدد ٣، صيف ١٩٩٠ م. ص. ١٢
- 5- J. Newstorm and K. Davis, "Organizational Behavior" Human behavior at work" (N.Y., McGraw-Hill, Inc. 1993).

وأن يطور التنظيم قدراته الذاتية للمحافظة على ما تحقق من تغير وتطوير

دون مساعدة من الخارج " (١) انتهى مع نهاية الجزء بالتحكيم

٥ - إنهاء برنامج التطوير التنظيمي : The Termination of O.D. Program

تتمثل المرحلة الأخيرة من عمليات التطوير التنظيمي في إنهاء علاقة <sup>المستشار، ١-٢</sup>

مستشار التطوير التنظيمي (بالنظام) حيث تقل الحاجة لمستشار التطوير بزيادة

درجة الاستقرار في البرنامج التطويري وتحقيقه لأهدافه.

وتصبح عملية فك الارتباط بين المستشار والتنظيم أسهل حينما يصبح

في مقدور التنظيم القدرة في الاعتماد على قدراته الذاتية وما يعرف بالتحديد

الذاتي (Self-renewal)، أما إذا ما كان التنظيم معتمداً إلى حد كبير على مستشار

التطوير فتصبح عملية الفصل صعبة، وقد تؤول العملية التطويرية في التنظيم

إلى المستشار الداخلي بعد مرحلة معينة من البرنامج.

المبادئ الأساسية

الفصل الثالث

### البحث العملي Action Research

- الإلمام بنماذج التغيير.
- مفهوم وتاريخ البحث العملي.
- مراحل البحث العملي.
- أهمية البحث العملي كنموذج للتغيير.
- علاقة البحث العملي بالتطوير التنظيمي.

مقدمة

مقدمة

يعتبر البحث العملي Action Research النموذج الأساسي في معظم عمليات التطوير التنظيمي، وبسبب تطبيقاته الواسعة والشاملة في برامج التطوير التنظيمي، فقد عرف التطوير التنظيمي في مواقع كثيرة بأنه : "تطوير المنظمة من خلال البحث العملي" "تطوير المنظمة من خلال البحث العملي" إن هناك عدد من النماذج في عملية التغيير، وستناول هذه النماذج باختصار قبل أن نتناول نموذج البحث العملي كمدخل رئيسي للتطوير التنظيمي. - توضح المنظمة من خلال البحث العملي

نماذج عملية التغيير : نماذج .. نماذج

يوجد عدد من النماذج الأساسية للتغيير، تتمثل في الآتي:

١- البحث، التطوير والنشر Research, Development and Diffusion

إن التركيب الرئيسي لهذا النموذج هو تطوير معرفة جديدة بدلاً من إبدال أو تبادل الآراء والأفكار والمعلومات، إن المشكلة الرئيسية في هذا النموذج أنه (نظري) إلى حد بعيد ويتجاهل الجوانب الأساسية في مهمة الاتصالات وبالتحديد هناك فترة رسمية فاصلة بين تلك الأفكار المدعة وعملية تطبيقها.

٢- التفاعل الاجتماعي والنشر Social Interaction and Diffusion :

يركز هذا النموذج على ضمان أن أفكار وآراء القائل بما يفعله من معلومات جديدة قد وصلت إلى النظام الاجتماعي بالطريقة التي يراها القائل، إلا أن هناك بعض المشاكل الأساسية في هذا النموذج تتمثل في تركيزه على الفرد المستقل لتلك المعلومات وتجاهله لمعظم المعلومات التي تنتج عن ديناميكية المجموعات وتأثير المجموعة على الفرد. - أ. ر. جيمس

٣- نظرية التدخل Intervention Theory : ... أ. ر. جيمس ...

يركز هذا النموذج المطور بواسطة (أرجيريس Argyris) على التغيير داخل التنظيم، يقوم المفهوم الأساسي لهذا النموذج على أن المنظمات لا تعرف كيف توفر المعلومات المتعلقة بالمشاكل وإيجاد حلول بديلة و صنع القرار، أو توفير قدر مناسب من الالتزام للقرارات، وقد استخدم أرجيريس عبارة (التدخلية Interventionist) على مصطلح (خبير التغيير Change Agent

( لأنه يرى أن مهمة التدخل هي محاولة تعديل عملية تدفق وجمع المعلومات، واتخاذ القرارات بواسطة أعضاء التنظيم، يساهم مهمة خبير التغيير تلخص في اقتراحات محددة للتطوير.

تقوم نظرية التدخل على فكرة أن المعلومات ومصادرها متوفرة لدى أعضاء التنظيم، لكن هناك عوائق أو حواجز تمنع إستخدامها بطريقة فعالة، لذلك يصبح دور التدخل موجه نحو مساعدة أعضاء التنظيم لتطوير حلول للمشاكل، ويضيف أرجيريس بأن التغيير لا يعتبر المهمة الأساسية للتدخل، يعاقب على هذا النموذج بأنه (لا يوجد نتائج بحثية) تثبت صحة الافتراضات التي يقوم عليها.

٤- نموذج تعادل القوة Power Equalization : (اللامركزية) والمشاركة في صنع القرار

يقوم هذا النموذج كمدخل للتغيير بالتركيز على نظام أكثر ديمقراطية وأقل تسلطاً، فالعلاقة بين المستشار والمستفيد Client تقوم على تقاسم درجة التأثير على قرار التغيير وعلى برنامج التطوير التنظيمي، (وهذا يعني توزيع القوة والتأثير بين أعضاء التنظيم مما يعني قدر أكبر من الإستقلال الذاتي للفرد كعامل رئيسي في زيادة الكفاءة.

وعادة ما يندرج ضمن أهداف نموذج تعادل القوة، اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات، المشاركة في وضع الأهداف، وتبادل المعلومات، مما ينتج عنه زيادة الاتصالات بين مجموعات العمل.

وبقدر ما يكون هناك قليل من حواجز تدفق المعلومات، وزيادة في المعلومات الراجعة Feedback، وتوسيع قاعدة المسؤولية في عملية صنع واتخاذ

## الباب الثاني - الفصل الثالث

القرارات، بقدر ما يكون هناك قدر أكبر من التماسك والالتزام بين أعضاء التنظيم للأهداف مما يؤدي إلى تحسين وظائف التنظيم وزيادة فعاليته<sup>(٩)</sup>.

٥ - التغيير المخطط Planned Change (ليبين وويسلي وليبيت واتسون - ليبين واتسون)

طور هذا النموذج كل من (ليبين واتسون وويسلي Lippitt, Watson

and Wesly<sup>(١٠)</sup>)، حيث يعتبر من أوائل النماذج المتكاملة ودات الأفكار

المتراصة، تقوم المبادئ الأساسية لهذا النموذج على أن كافة المعلومات يجب

أن تكون (مشتركة) ويتم تبادلها بحرية ودون عوائق بين مستشار التطوير

وأعضاء التنظيم (نصيح للمعلومات فائدة حقيقية) حيثما تكون قابلة للتطبيق

مباشرة. (١١) حيث أن المعلومات مشتركة بين المنظمة والموظف والمجتمع.

يقوم الافتراض الأساسي لهذا النموذج على أن هناك معلومات متوافرة

لدى التنظيم أو أنه يمكن توفيرها بواسطة (مستشار التطوير) وهذه المعلومات

يمكن ترجمتها إلى أعمال تطويرية، مما قد ينتج عنه توفر معلومات إضافية

لعمليات تطويرية أخرى، ويوضح الشكل رقم (١٠) المراحل المختلفة لعملية

التغيير المخطط.

حيثما

تمثل المشكلة الرئيسية في هذا النموذج على وجود تركيز كبير على

التغيير المباشر وحل المشاكل مع تركيز قليل على البحث للتأكد من صحة

النتائج.

٦ - البحث العملي Action Research :

يعتبر هذا النموذج محور دراستنا في هذا الفصل وهو يتشابه مع نموذج

التغيير المخطط، حيث يحددان من نفس المصدر، لكن الفرق الأساسي

## الباب الثاني - الفصل الثالث

بيهما هو تركيز البحث العملي على الربط بين البحث Research والعمل

Action لعرض توفير قدر أكبر من الأساس العلمي الذي يمكن أن يساعد في

حل المشاكل وتحقيق التطوير. - عيوبها -

تبقى المشكلة الرئيسية في البحث العملي هو أن مستشار التغيير لديه

العديد من الأدوار التي يؤديها، كما أن هناك حاجة لتطوير أدوات وتقنيات

التغيير وذلك بسبب أن هذا النموذج يركز على عمليات التغيير المختلفة

وليس على تغيير عدد بداته، وبسبب التركيز على البحث فإن بعض

التنظيمات لا تود أن تلزم نفسها بعمليات البحث العملي لكن قد تفضل

حلول محددة لمشاكل قائمة. - عيوبها -

ويرى (أدجر هيز Edgar Huse) أن نموذج البحث العملي يمثل أكثر

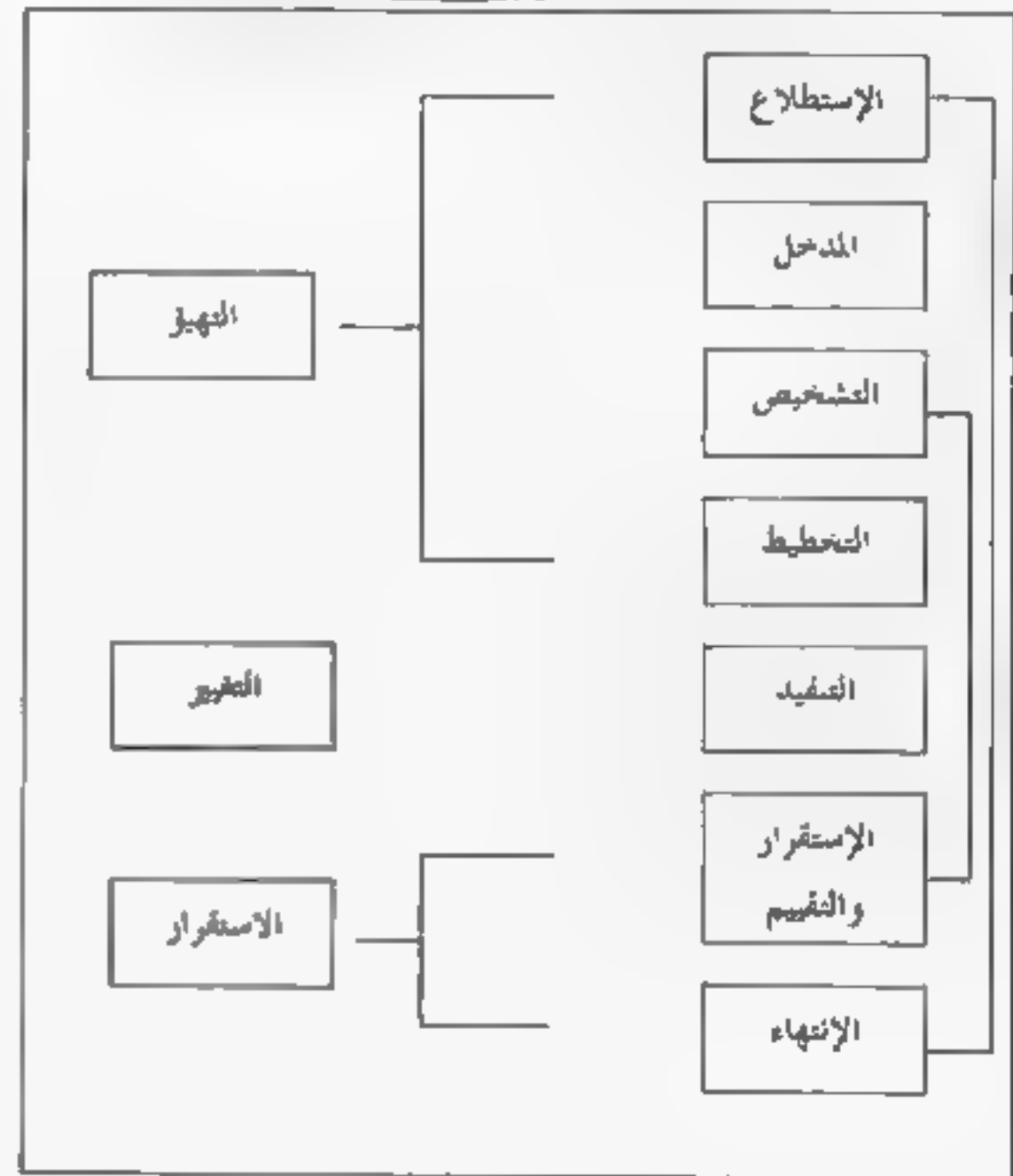
نماذج التغيير تطوراً واكتمالاً فيما يختص بتدفق المعلومات والاستفادة منها<sup>(١٢)</sup>

لذلك كان نموذج البحث العملي موضع اهتمام العاملين في حقل التطوير

التنظيمي.

شكل رقم (١٠)

مراحل التغيير المخطط ونموذج المراحل الثلاثة للتغيير



النشأة التاريخية للبحث العملي:

جون دوي

يعتبر (جون دوي John Dewey) <sup>(١)</sup> من أعظم هذا المنهج بعده

العملي عندما حول الطريقة العلمية لحل المشاكل إلى أسلوب وأفكار مفهومة

لدى الأشخاص العاديين، الأمر الذي ساعد على تطبيق تلك الأفكار على

أشقة البحث العملي فيما بعد <sup>(٢)</sup>... كولير ولافين.

ويمكن إرجاع نشأة البحث العملي إلى مصدرين مستقلين، الأول هو (

جون كولير John Collier) والثاني (كيرت لايفين Kurt Levin) حيث قام

جون كولير حينما كان مديوب لجنة الشؤون المدنية بدور التشخيص ووضع

برنامج علاجي لتحسين العلاقة بين مختلف الطوائف المدنية، وقد وجد كولير

أن تحقيق التغيير في العلاقة بين الطوائف عملية صعبة جداً مما يتطلب جهد

مشترك ما بين الباحثين والمهنيين وأطراف العلاقة، وقد أطلق كولير على هذا

النوع من البحث مسمى (البحث العملي Action Research).

أما كيرت لايفين عالم النفس الاجتماعي فكان اهتمامه منصباً على

تطبيق معارف العلوم الاجتماعية للمساعدة في حل المشاكل الاجتماعية،

حيث قام بتطبيق برامج البحث العملي في منتصف عام ١٩٥٠م على عدد

من المشاكل السلوكية.

ويوجد العديد من الأسماء الرائدة في هذا المنهج العلمي لتغيير نذكر

عنها على سبيل المثال لا الحصر، (ليببت Elppitt، وفرنش French، جاردنر

Gardner، وايت Whyte وهاملتون Hamilton) <sup>(٣)</sup>.

### تعريف البحث العملي:

- يوجد العديد من التعاريف لهذا النموذج، فقد عرفه كل من (فريش ويل (French and Bell) بما يأتي: "البحث العملي هو العملية المنظمة لجمع المعلومات حول وضع التنظيم القائم وربطه ببعض أهداف وإحتياجات ذلك النظام، ثم إرجاع تلك المعلومات (ثانية)، والعمل على تعديل بعض المتغيرات المختارة في النظام بناءً على كثر من المعلومات والعرضيات، ثم تقييم نتائج البرنامج بجمع مزيد من المعلومات".

يتضح من التعريف السابق أن معظم نشاطات البحث العملي تكون من عدد من العمليات، تبدأ بتحديد الوضع القائم للتنظيم كما هو ثم تقترح فرضيات نفود عمليات التغيير والتطوير، حيث تتضمن هذه العمليات التحكم في بعض المتغيرات التنظيمية التي يتناولها برنامج البحث العملي، و من ثم يتم تحديد الوضع التنظيمي الجديد بعد عملية التغيير لمعرفة التطوير الحاصل.

لقد لاحظ عدد من المهتمين أهمية النظر إلى البحث العملي كسلسلة من العمليات المتتابعة، منهم (ستيفن كوري (Stephen Corey) أحد المتحمسين للبحث العملي والذي يرى: "بأن العملية التي يحاول فيها المهنيون دراسة مشاكلهم علمياً حتى يمكن أن تقومهم (تصحح) قدراتهم وتقيم أعمالهم هو ما أطلق عليه البعض البحث العملي".

لقد عرف كل من (مجيل وهورتون (McGill and Horton) البحث العملي: " بأنه سلسلة من العمليات المستمرة من البحوث على الأنشطة الاجتماعية التي تقود إلى التعلم ومزيداً من النشاطات، تشمل الأنشطة

الأساسية للعملية في التخطيط وتنفيذ البرنامج ومن ثم مراجعته، ثم تنميته على صورة مراحل من قبل الباحث والمشاركين بأدوار كاملة ومتساوية".

المعلومات في تلك المرحلة هي ذاتها التي تم جمعها في المرحلة الأولى، ثم يتم إرجاع تلك المعلومات إلى الباحثين والمشاركين في المرحلة الثانية، ثم يتم تقييم نتائج البرنامج بجمع مزيد من المعلومات.

### مراحل البحث العملي:

يتضح من التعريفات السابقة أن البحث العملي هو سلسلة من العمليات تركز على عدد من الموضوعات الرئيسية:

- التعاون المشترك بين خبير التغيير وأعضاء التنظيم
- التركيز على جمع المعلومات
- التشخيص التمهيدي قبل التخطيط وتنفيذ البرنامج التطويري.
- التقييم الدقيق للنتائج.

وقد طور (ليببت (Lippitt) نموذج للبحث العملي يشمل على عدد من المراحل، كما ساهم في تطويره كل من (فورمان وساشليان (Frohman and Sashlian) كما في الشكل رقم (١١)، وتتلخص هذه المراحل فيما يأتي:

#### ١- تحديد المشكلة (Problem Identification)

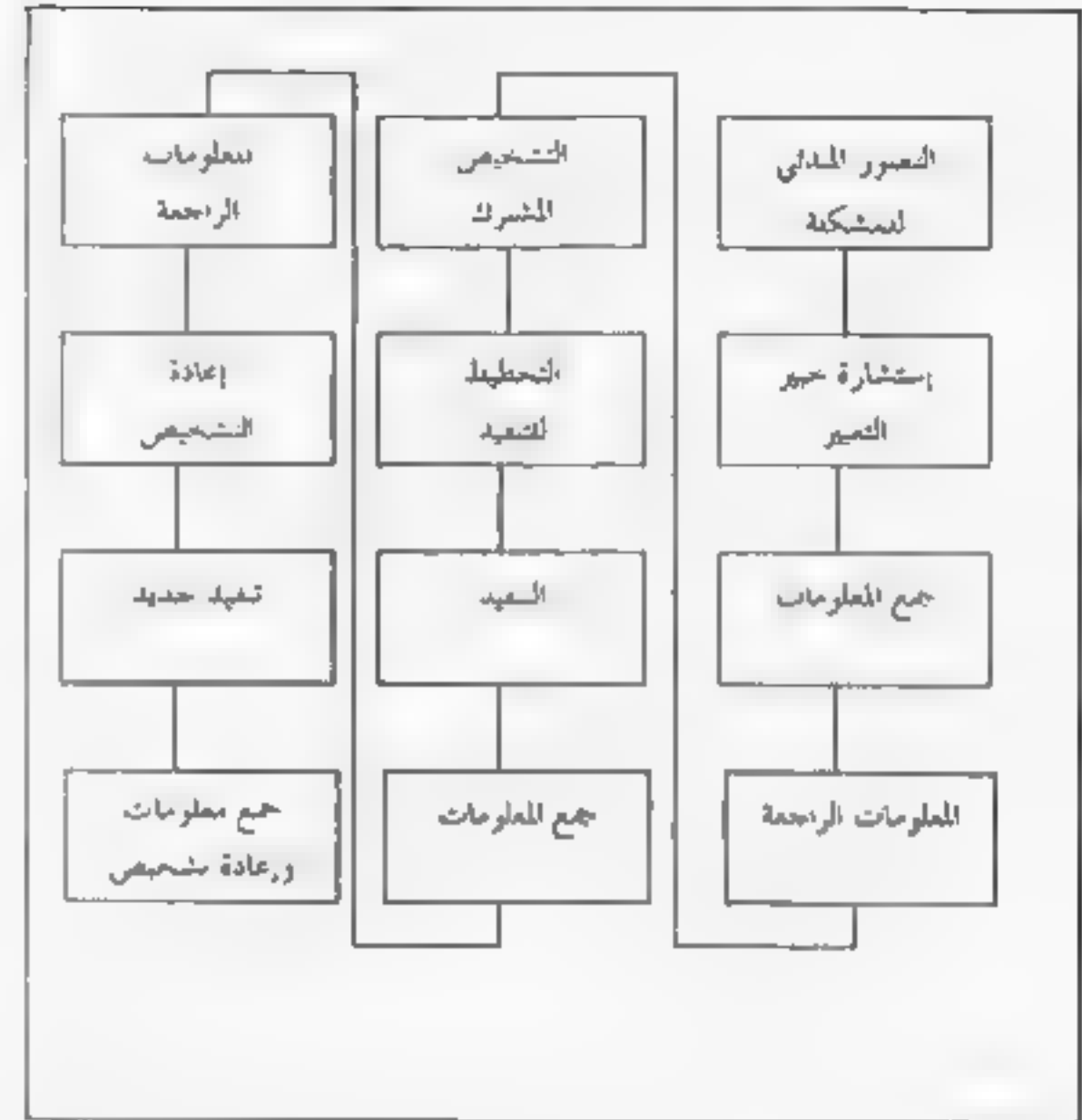
تبدأ هذه المرحلة عندما يستشعر أحد الأشخاص في المراكز العليا أو القيادات المؤثرة في التنظيم بأن هناك مشكلة أو مشاكل في التنظيم تحتاج إلى مساعدة من خبير التطوير التنظيمي.

#### ٢- استشارة (خبير التغيير) (Consultation With the Change Agent)

يقوم خبير التطوير (الدخلي أو الخارجي) في المراحل الأولى بالتشاور مع أعضاء التنظيم، ومحاولة إيجاد أرضية مشتركة للتعاون والمصارحة في مواجهة الحقائق وتوفير قدر من الثقة يساعد على تحقيق التطوير.

شكل رقم (١١)

نموذج البحث العملي



٣ - التشخيص المبدئي Preliminary Diagnosis :

تتم هذه الخطوة عادة بواسطة خبير التطوير الذي يعتمد على عدد من طرق جمع المعلومات، مثل المقابلة والملاحظة وقوائم الاستقصاء ما هو متوفر من تقارير عن الأداء التنظيمي.

ويفصل كل خبير طريقة على أخرى في عملية جمع المعلومات بناء على الحالة موضع الدراسة، هل المشكلة سلوكية تتعلق بتغيير الاتجاهات؟ أو تنظيمية تتعلق بالهيكل التنظيمي؟ أم أنها تتعلق بالخطوات والأساليب التشغيلية؟ و هل سيتم التعامل بصورة رئيسية مع الأفراد أو المجموعات؟ إن ما يحدد طريقة جمع المعلومات هو طبيعة المشكلة، ومدى معرفة المنشأ مع كل طريقة، وقد يسم الجمع بين أكثر من طريقة.

٤ - المعلومات الراجعة Feedback :

طالما أن البحث العملي يشاطر يعتمد على التعاون والمشاركة، فإنه يتم إرجاع المعلومات بواسطة خبير التطوير إلى أعضاء التنظيم المعين لتعريف نقاط القوة والضعف التي يعاني منها التنظيم أو أحد أقسامه، ويحرص مستشار التطوير أن تكون المعلومات المقدمة مفيدة وصالحة لبرمان المكان، ويتحفظ على ما قد يوجد نوع من الإنقسام بين أعضاء التنظيم، أو أن المرحلة لا تسمح باستيعاب تلك المعلومات أو قد تضر بالبرامج التطويري.

٥ - التشخيص المشترك للمشكلة Joint Diagnosis of Problem :

تقوم المجموعة في هذه المرحلة بمراجعة المعلومات الراجعة، حيث يبدأ النظر في البحث كوسيلة لتحديد ما إذا كانت المشكلة التي تم التوصل إليها

## الباب الثاني - الفصل الثالث

مبدئياً هي المشكلة الحقيقية التي تنوي المجموعة العمل عليها، وها يمكن ملاحظة العلاقة المتبادلة بين عملية جمع المعلومات وإرجاعها ثانية لأعضاء التنظيم من قبل مدير التطوير (لتأكد من صحتها) وما إذا كان هناك حاجة للشخص مرة أخرى و من المهم توضيح ما أشار إليه (أدجر شاين Edgar Schein) من أن عمليات البحث العملي تختلف عن النماذج البحثية الأخرى التي تقوم على مبدأ النموذج لطبي، أو ما يسمى بمودح الطبيب والمريض (تشخيص الداء ووصف الدواء)، حيث على غرار ذلك يقوم الخبير بالتشخيص ومن ثم وصف الحلول، مما ينتج عنه المثل في بناء علاقات الثقة والتفاهم المشترك مع أعضاء التنظيم، وقد ينتج عن هذا تشخيص خاطئ، أو ينتج عنه عدم الوثوق بتشخيص المستشار وبالتالي عدم قبول مقترحاته ومن ثم تنفيذها، لذلك لا غرابة أن تحتل ملفات كثير من المنظمات بتقارير المستشارين بما تحويه من حلول وتوصيات، حيث في الغالب لا تكون المفهومة من قبل العاملين أو لا تكون مقبولة وغير معقولة.

### ٦ - بدء التنفيذ Action : (التمهيد)

يتم في هذه المرحلة الاتفاق بين الخبير وأعضاء التنظيم على بدء العمل على التعديل (التغيير) هي تمثل ما بعد مرحلة (Unfreezing) أي انتقال التنظيم إلى (بداية مرحلة من عدم التوازن) لا يمكن في هذه المرحلة تحديد أداة محددة، لأن ذلك يعتمد على ثقافة التنظيم والقيم والأنماط السلوكية السائدة وكذلك على تشخيص المشكلة والوقت المتاح وتكاليف إستراتيجيات التدخل المستخدمة.

## الباب الثاني - الفصل الثالث

٧ - جمع المعلومات بعد التنفيذ Dated Gathering after Action : خلاصة وقاس وتحدد آثار التغيير الذي تم

طالما أن البحث العملي عبارة عن دورة من العمليات المتتابعة Cyclical Process لذلك يجب أن تتم عملية جمع المعلومات بعد أن يتم التدخل من أجل (ملاحظة) (قياس) (وتحديد آثار التغيير) الذي تم ومن ثم إرجاع المعلومات والنتائج ثانية إلى أعضاء (التنظيم) بلي ذلك إعادة تشخيص الوضع الجديد ومن ثم التدخل ثانية. .. خلاصة وقاس وتحدد آثار التغيير .

وقد قدم (هربرت شيرد Herbert Shepard) أحد العلماء السلوكيين الذي قام ببرامج تطويرية عديدة في عدد من شركات البترول، نموذج البحث العملي، حيث أشار إلى العلاقة بين الأهداف والتخطيط والتعبئة، ويمثل الشكل رقم (١٢) نموذج للبحث العملي.

يرى شيرد أنه ينبغي قبل البدء في عملية التعديل أن يكون هناك هدف،

وأن يسبق التعديل عملية التخطيط، وأن يمر التعديل بعدد من المراحل، حيث

يتم في كل مرحلة الحصول على الحقائق اللازمة والضرورية. سلسلة من العمليات

يمكن القول أن نموذج البحث العملي يركز على سلسلة من عمليات التغيير بدلاً من التركيز على (تعديل محدد) مما يولد الحاجة إلى البحث والتطوير المستمر

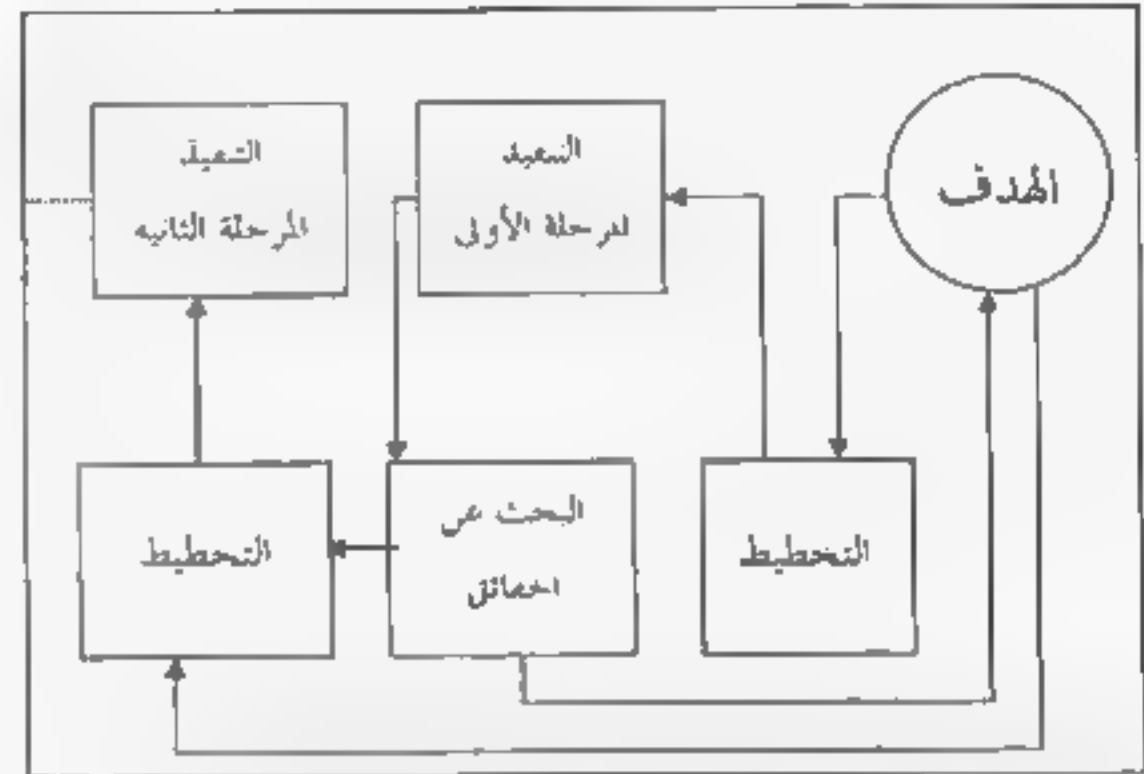
للعديد من أدوات وأساليب التدخل، وكسبحة للتركيز على البحث، فإن

بعض المنظمات قد لا تلزم نفسها بعمليات البحث العملي، إنما قد تفضل

نماذج تركز على إيجاد حلول موجهة لحل مشاكل محددة.

شكل رقم (١٢)

نموذج البحث العملي لشيرد



W French and C. Bell. "Organization Development" (M.I., Prentice-Hall Inc. 1973) P.88

العلاقة بين البحث العملي والتطوير التنظيمي: \* « تطوير تنظيمي هي عملية أساسية في

من خلال تحليل السمات المختلفة للتعبير ومن خلال الإلمام بمفهوم البحث العملي، يتضح أن عملية التطوير التنظيمي هي في الأساس برنامج للبحث العملي، صمم بفرض تحسين وظائف التنظيم، وأن برامج التطوير الفعالة تحتاج في الغالب لأساس من المعلومات والحقائق التحريية حتى يمكن التخطيط لتسيذ البرنامج التطويري وتنفيذه ومن ثم تقييمه، يعمل البحث العملي كمنهج وكعملية توفر المعلومات

اللازمة والضرورية حول التنظيم وتصيح كأساس للبرامج التطويري» كلاهما شكل يمكن القول أن طبيعة التطوير التنظيمي (O.D) والبحث العملي (A.R) هي طبيعة متشابهة، فكلاهما شكل من أشكال علوم السلوك التطبيقي: Applied Behavioral Science كلاهما ينادي (بالعنوان بين المصطلحات) كلاهما ينادي (بالعنوان بين المصطلحات) كلاهما ينادي (بالعنوان بين المصطلحات)

الداخلي والخارجي وبين أعضاء التنظيم وكلاهما وسيلة تدخل لحل المشاكل، من هنا تبرز أهمية البحث العملي كنموذج ترتكز عليه برامج التطوير التنظيمي "»

## الباب الثالث

### مراحل عملية التطوير التنظيمي

❖ الفصل الأول : إستشاري التطوير التنظيمي.

❖ الفصل الثاني : التشخيص.

❖ الفصل الثالث : عملية جمع المعلومات.

## الباب الثاني - الفصل الثالث

### الهوامش

- 1 - W. French and C. Bell, " Organization Development: Beh. Science Interventions for Organization Improvement" (N.J, Prentice-Hall) P. 18
- 2 - Chris Argyris, " Intervention Theory and Method, A Behavioral Science View", ( Reading, Mass: Addison - Wesely publishing Co., Inc., 1970) P. 21
- 3 - Donald Harvey and D Brown, " An Experiential Approach to Organization Development" ( N. J. , Prentice-Hall Inc. 1982) P. 230
- 4 - R. Lippitt, J. Watson and B. Westley, " The Dynamics of Planned Change" ( N. Y., : harcourt, Brace and World, 1985).
- 5 - Edgar Huse, " Organization Development and Change" N.Y., West Publishing Co., 1975) P. 92
- ٦ - عبد الله بن عبد الغني الطحيم، " البحث العملي واخطى المتغير للمنظمات العامة في المملكة العربية السعودية " ( لوس أنجلوس، جامعة جنوب كاليفورنيا، رسالة دكتوراه، ١٩٨٢م) ص.
- 7 - W. French and C. Bell, PP. 91-95.
- 8 - Ibid., PP. 84-85
- 9 - Stephen Corey, " Action Research to Improve School Practices" ( N.Y., bureau of Publications, 1933) P.6
- 10 - McGill and M. Horton, "Action Research Designs" (Washington. D.C. National Press, 1973) P. 15
- 11 - French and C. Bell, P. 96.

الباب الثالث

الفصل الأول

### إستشاري التطوير التنظيمي

The Consultant of Organizational Development

- مفهوم ودور مستشار التطوير التنظيمي.
- نماذج الإستشارات.
- أنواع وأنماط مستشاري التطوير.
- تحديد مزايا وعيوب المستشار الداخلي والخارجي.
- تحديد أنواع العلاقة بين مستشار التطوير والتنظيم.

مقدمة

إن أحد السمات الرئيسية للتطوير التنظيمي هو العلاقة القائمة على التعاون والثقة بين مستشار التطوير و أعضاء التنظيم من خلال التخطيط المشترك لجهود التطوير التنظيمي، يوجد عدد من الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها جهود التطوير :

- (١) - يتم التطوير حينما يكون هناك وعي من العاملين في التغيير
- (٢) - يلزم الأشخاص أنفسهم بعملية تطوير حينما يهتمون أبعاده وتتاح لهم فرصة التأثير في مساره.
- ٣- يبقى التطوير حينما يتعلم الأشخاص كيفية إحداث التغيير وكيفية المحافظة عليه (١).

لقد فشلت الإستشارة التقليدية بسبب إنكارها لواحد أو أكثر من المبررات السابقة، ولأنها كانت تقوم على افتراض خاطئ هو أن الأشخاص سوف يقومون بتنفيذ ما يملية عليهم عبر التنظيم، لذلك لا غرابة أن كثير من توصيات العمليات الإستشارية التقليدية حيسة الأدرج ويعلوها العبارة.

بعد العبر نكمل

نماذج الاستشارات:

لقد أوضح (أدجر شين Edgar Schein) الفرق بين نماذج الاستشارة،  
حيثما حدد نموذجين متضادين، النموذج الطبي للاستشارات ونموذج  
العمليات (1)

وستناول هذين النموذجين بشيء من التفصيل على النحو التالي :

١ - النموذج الطبي للاستشارة The Medical Model of Consultation

يمكس هذا النموذج الأسلوب التقليدي في الاستشارة، بمشابه دور  
المستشار في هذا النموذج دور الطبيب مع مريضه، حيث يقوم بتشخيص  
المشكلة بالتعاون مع أعضاء التنظيم ثم يقوم بوصف ما يراه من حلول وذلك  
على افتراض أن عضو التنظيم يملك المعرفة والمهارة اللازمة لحل المشاكل  
[ونتيجة لأن عضو التنظيم لا يعرف حقيقة المشكلة ولا يشترك في  
اقتراح ووضع الحلول] فإنه قد لا يلزم نفسه بوسائل التطوير أو حتى المحافظة  
على التعبير المنعقد، وهذه أحد العيوب الرئيسية للنموذج الطبي للاستشارة.

٢ - نموذج العمليات The Process Model

يرى (شين Schuen) أن هذا النموذج يتوافق مع أسلوب الممارسين  
للتطوير التنظيمي (O.D)، حيث عرفه بأنه مجموعة النشاطات التي يمارسها  
المستشار لمساعدة أعضاء التنظيم في فهم واستيعاب والتحكم في مجرى  
العمليات التي تحدث في البيئة التنظيمية (2)، يقوم هذا النموذج على  
الافتراضات التالية:

١- يشعر ويلاحظ أعضاء التنظيم في العالبي عوارض المشكلة لكنهم لا

يعرفون (أسبابها) ولذلك يحتاجون إلى المساعدة في التشخيص.

٢- يصح أعضاء التنظيم أكثر كفاءة حيثما يتعلمون كيفية تشخيص نقاط  
قوتهم وضعفهم.

٣- مهما قصي المستشار من وقت وبدء من جهد فلن يستطيع إلا أن

بصورة كاملة بثقافة وبسة المنظمة، لذلك يحتاج إلى جهود العاملين في

المنظمة وتعاونهم معه حتى تكون التوصيات أكثر فعالية في القبول

والتطبيق. حينما يكتمل هذا الأمر بالضرورة الحتمية

٤- حتى يكون هناك التزام بالطريقة الجديدة للعمل أو التوصيات فلا بد

من مشاركة أعضاء التنظيم في عملية إيجاد الحلول.

٥ - من الواجبات والمسؤوليات الرئيسية أن يقوم المستشار ببناء مهارات

التشخيص والمساعدة في بناء العلاقات الإيجابية حتى يمكن لأعضاء

التنظيم مواجهة المشاكل المستقبلية بكفاءة.

يمكس نموذج العمليات الاستشارية الاهتمام العام بالتعامل بين

المستشار وأعضاء التنظيم، كما يركز الجهد المشترك لفهم وتحديد

واكتشاف للتغيرات والتحكم فيه، ففي عمليات البحث العلمي بما يتضمنه

من نشاطات مثل (جمع المعلومات، التشخيص، التخطيط والتفويض، المعلومات

للمراجعة، والتقييم) هناك نشاطات وخطوات يشترك فيها المستشار والتنظيم،

لذلك ينظر إلى العلاقة بين المستشار والتنظيم في نشاطات التطوير التنظيمي

على أنها علاقات قائمة على المشاركة والصراحة والثقة والتعاون.

\* يشمل القدر من الأساليب التقنية وبحثه لإعادة بناء كاملة ...

## الباب الثالث - الفصل الأول

Building، وحسب هذا النمط فإن التطوير يجب أن يشمل العديد من الأساليب التقنية ربما يحتاج إلى إعادة كاملة لساء التنظيم

٤ - نمط الضغوط الخارجية The "Outside-Pressure" Type

يقوم هذا النمط والذي يعرف اصطلاحاً بـ (OP) على معرفة الضغوط الخارجية المختلفة التي يتعرض لها التنظيم ومن ثم يستجيب لعملية التغيير وقد ينادى بهذا النمط كل من (جون جاردنر John Gardner) و (الف نادر Ralph Nader)، ويعتمد كثير من العلماء في حقل التطوير التنظيمي في التركيز على الأنماط الثلاثة السابقة (١).

ولقد وجد (تيكي Tichy) أن كل نمط له أهداف تختلف عن الأخرى، فزيادة فعالية التنظيم يبدو أنها الهدف الأساسي لنمط استشارة التحليل للأعلى AFT وتعتمد أكثر على تقنيات وجهود التغيير في الهيكل التنظيمي، بينما نمط تكنولوجيا تطوير العنصر البشري PCT أهدافه متعددة وأقرب إلى أهداف نمط التطوير التنظيمي OD حيث التركيز على تحسين قدرة التنظيم لحل مشاكله، يركز نمط التطوير التنظيمي على التعاون بين المجموعات والمشاركة، بينما يركز نمط تكنولوجيا العنصر البشري على مشاريع التطوير على المستوى الفردي، يوضح الجدول رقم (٥) النسبة المثوية لإستخدام كل نمط من أنماط الإستشارة لأساليب ووسائل التغيير.

- ① نمط تكنولوجيا التغيير المنظم المعطري
- ② نمط التحليل للأعلى
- ③ نمط تطوير التنظيمي
- ④ نمط جهود خارجية

## الباب الثالث - الفصل الأول

تيكي

أنماط مستشاري التغيير:

حدد (نويل تيكي Noel Tichy) (٤) أربعة أنماط رئيسية من المستشارين هم على التوالي:

١ - نمط تكنولوجيا تغيير العنصر البشري  
The "People Change Technology" Type PCT

يعتمد هذا المفهوم والذي يعرف اختصاراً بـ (PCT) على تغيير سلوك الفرد من خلال الإهتمام بدوافع ومعيويات العاملين بما في ذلك العياد وترك العمل، لذلك يلجأ مستشار التطوير إلى إستخدام أساليب الإثراء الوظيفي Job enrichment والإدارة بالأهداف Management by Objectives وتغيير السلوك وتطويعه من خلال التعزيز الإيجابي Positives Reinforcement لسلوك، يقوم هذا النمط على افتراض أن السلوك التنظيمي سيتغير إذا ما تغيرت سلوكيات العاملين خصوصاً أصحاب النفوذ والتأثير في التنظيم.

٢ - نمط التحليل للأعلى AFT The "Analysis for the Top" Type

يقوم هذا النمط والذي يعرف اصطلاحاً بـ (AFT) على الأسلوب العقلاني حيث يكون مستشار التغيير على معرفة بسحوث العمليات و ما شاهدها من تقنيات، ويكون التركيز على تغيير الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستخدمة بهدف تحسين كفاءة المخرجات، كما يمكن إستخدام تقنيات الحاسب الآلي في عمليات نظم المعلومات وتطوير مجموعات العمل لتحقيق الابتكار داخل التنظيم.

٣ - نمط التطوير التنظيمي The "Organization Development" Type

تطور هذا النمط والذي يعرف بـ (O.D) نتيجة التدريب المعلمي Sensitivity Training والمعلومات الراجعة Feedback وبناء الفريق Team

جدول رقم (٥)

تصنيف استخدام وسائل التغيير بواسطة أنماط الاستشارات المختلفة

وسائل التدخل	تكنولوجيا تطوير المنصر البشري PCT	التطوير التنظيمي O.D	نمط التحليل للأعلى AFT
تدريب إحصائية	88	95	50
للمعلومات الرجعة	46	50	38
بناء الفريق	65	100	31
التغيير في المواقف	82	58	71
التغيير في إتجاه القرارات	76	94	96
التغيير في بناء السلطة	71	89	71
الإبداع التكنولوجي	71	63	89
عديد الأدوار	100	100	75

N. Tichy and M. Hornsien, "Stand When your Number is Called: An Empirical Attempt to Classify Type Social Change Agents." Columbia World Journal of Business, 1976 P. 86.

.. سيكتفي إن فصلنا في الأنماط .. نتيجه لا حد لها هذه

لقد وجد (تيكي Tichy) أن الاختلاف بين أنماط مستشاري التغيير إنما

يعود إلى الاختلاف في التركيز على الأهداف، ولقد كان هناك بعض

الأبحاث التي حاولت إختيار درجة تركيز التغيير على الأبعاد المتداخلة

في عملية التغيير وذلك من خلال أحد هذه الأبعاد : [١] درجة التركيز على

(١) - درجة التركيز على (الفعال) أو تحقيق الأهداف [٢] درجة التركيز على (الغالبين) والمشاركين

(٢) - درجة التركيز على العلاقات، للمعنويات، ورضاء المشاركين

بناء على هذين البعدين يمكن تحديد خمسة أنماط من أنواع مستشاري

التغيير، كما يوضحه الشكل رقم (١٣):

١ - النمط المتشارل The Addictive Style

والتي لها الانشاء مع ما هي عليه في وقت مبكر و هو ... صحيح .. وفقاً لولا ...

لا يهتم هذا النمط بالفعالية أو إرضاء المشاركين، بل يركز على بقاء <sup>المنشآت</sup> الأشياء (كما هي دون تغيير) فالهدف هو إبقاء الأشياء على وضعها وإتباع <sup>التي هي</sup> الخطى الإدارية العليا، هذا الدور عادة ما يوجد في المنظمات الكبيرة التي تكون فيها البرامج التطويرية موطنة (أقسام) ليس لها طابع التميز ولا تحظى باهتمام الإدارة العليا، من خلال الصغوط التي تمارسها الإدارة، يفرض هذا النمط على المستشار ويتعلم الطاعة ويكبت دوافعه الداخلية.

٢ - نمط المتبني Affiliative Styles

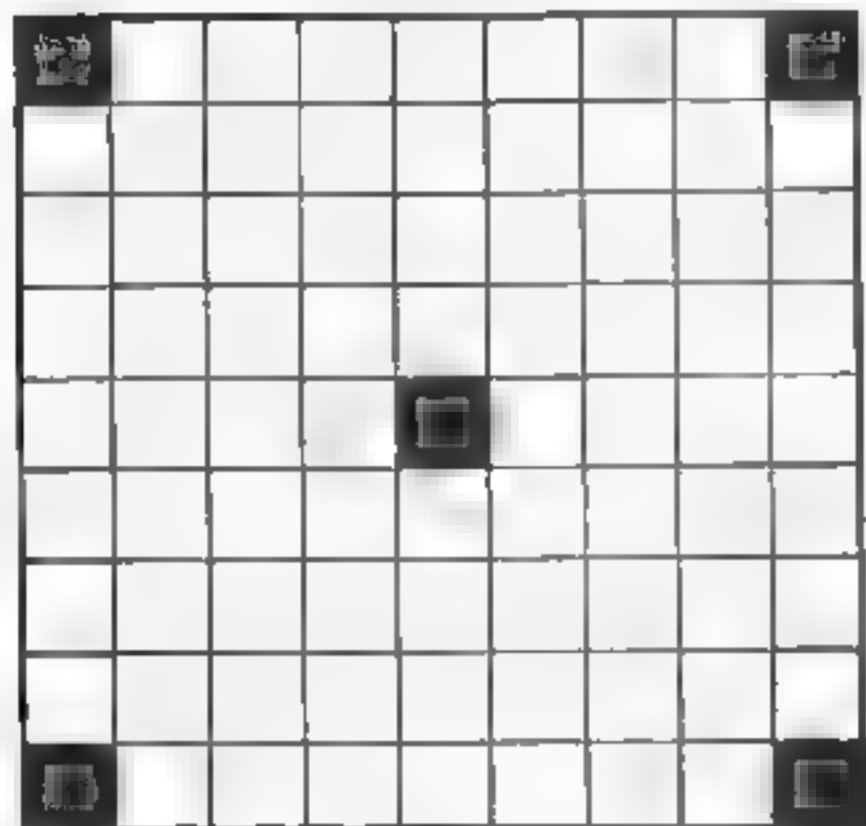
يركز مستشار التغيير على رضاء العاملين ويهتم أساساً بدوافعهم ومعوياتهم ( مشابه لتكنولوجيا تطوير الفرد PCT )، يوجه مستشار التغيير جهوده نحو إيجاد علاقات عمل قائمة على المودة وتجنب المواجهة لا تمثل الكفاءة العنصر الأساسي، يقوم هذا النمط على افتراض أنه طالما كانت معنويات العاملين ورضاهم مرتفع فسيتبعه إرتفاع في درجة الكفاءة.

٣ - نمط الخبير The Expert Style

يصبح المستشار في هذا النمط إهتمام أكبر على (الكفاءة) مع قليل من التركيز على (رضاء العاملين) ( نمط التحليل للأعلى AFT )، يشعر المستشار في نمط الخبير بإرتياح أكبر من خلال (التقييم العقلاني للمشاكل) ويفترض أن الحقائق سوف تقود إلى الحلول المرغوبة، قد يقود هذا النمط للصدام والمواجهة ويعتمد على السلطة في حل المشاكل، يعني هذا النمط من الاستشارات على الإعتقاد أن (١) حاجة لأعضاء التنظيم لمعرفة أو تعلم مهارات حل المشاكل حيث يقوم المستشار بحل (المشكلة) بناء على مساعدتهم في تشخيص المشكلة.

شكل رقم (١٣)

أنماط مستشاري التغيير



التركيز على الفعالية

المصدر : Donald Hardy 10. Brown, "An Experiential Approach to organization Development" (N.J. Prentice-Hall, 1982) P 95

٤ - النمط القانع The Satisfying Style

يركز هذا النمط من الاستشارات على البعدين المعنوي والفعالية لكن لا يعظم أي منهما، يقوم هذا النمط من الاستشارات على استراتيجية تعتمد المبادرة على قليل من المحاطرة وتجنب المصادمة، يستخدم هذا النمط عندما تكون سلطة وتأثير المستشار قليلة أو محدودة مع المشاركين من أعضاء التنظيم، ينحصر الدافع في هذا النمط على الرغبة في إرضاء العاملين مع تحقيق قدر معقول من الإنجاز.

٥ - النمط الموحد The Integrative Style

يسمى هذا النمط لتحقيق درجة عالية من الفعالية وإرضاء مرتفع للعاملين حيث يعتقد أنه يمكن الوصول إلى فعالية مرتفعة عندما يشترك أعضاء التنظيم كمجموعات عمل في حل مشاكلهم فهناك وعي بأن المواجهة والخلافات هي وسيلة لمنظمات فعالة ولزيد من إرضاء الموظفين، يسعى هذا النمط الموحد إلى إعطاء عضو التنظيم رؤية جديدة لنشاطاته ومساعدته في تقريره لوعية التعبير وكيفية التعيد، في هذا النوع نادراً ما يوجه عضو التنظيم، إنما يكون هناك محاولات جماعية لتحديد المشاكل مع التركيز على عملية الاستحداث لسلوكيات على الاستجابة، يركز المستشار في هذا النوع على ستة عمليات ضرورية لأداء فعال:

- ١ - الاتصالات.
- ٢ - دور و وظيفة الفرد في المجموعة.
- ٣ - حل المشاكل جماعياً واتخاذ القرارات.
- ٤ - أنماط المجموعات ونموها.
- ٥ - القيادة والسلطة.
- ٦ - التعاون والمنافسة بين المجموعات.

يمكن القول أن هذه الأنماط الرئيسية لأسلوب مستشار التغيير ليست مفصلة عن بعضها، بل تعتبر متداخلة، وربما يستخدم المستشار أدوار مختلفة بحسب الوقت والحالة، وقد يجمع بين نوعين أو أكثر من هذه الأنماط.

### المستشار الداخلي والخارجي:

لقد بدأت في السنوات الأخيرة العديد من المنظمات في الدول المتقدمة في إيجاد وحدات وأقسام في بنائها التنظيمي يختص ببرامج وعمليات التطوير التنظيمي، مما يعني أن مستشار التغيير قد يكون مستشاراً داخلياً وبالتالي هو أحد أعضاء التنظيم لكنه يختص بعمليات التغيير والتطوير، وقد يكون مستشاراً خارجياً يدعى للعمل في التنظيم من خارج المنظمة، ولكل من المستشار الخارجي والداخلي مزاياه وعيوبه.

### ١ - المستشار الخارجي The External Consultant

لا ينتمى المستشار الخارجي للتنظيم، لكنه يندمج من قبل الإدارة للإشتراك في عمليات التطوير، هذا الوضع يوفر قدر من المزايا يمكن تحديدتها في الآتي:

١- توفر قدر من الموضوعية لرؤية الأشياء بالإضافة إلى أن دعوته من خارج التنظيم يعطى له قدر أكبر من التأثير والمكانة والحركة من المستشار الداخلي.

٢- لا يعتمد على التنظيم في الترقية وبالتالي لا يحرص على التأثير في القوى الرسمية وغير الرسمية في المنظمة، وكتيجة لذلك فهو يملك الاستقلالية التي تمكنه من المواجهة والمخاطرة.

ومع هذه المزايا للمستشار الخارجي فإنها لا تخلو من بعض العيوب، منها:

١. قد تحمي على المستشار الخارجي العديد من جوانب العمل والعلاقات وطبيعة التركيب الإنساني والتنظيمي والتكنولوجي للمنظمة.
٢. قد يجهل المستشار الخارجي طبيعة وأنماط القوة والتأثير للمنظمات الرسمية وغير الرسمية.

٣. قد يواجه صعوبات في بعض الأحوال للوصول للمعلومات الحقيقية والاكتفاء بالمعلومات السطحية والظاهرة. أي أن هذه المعلومات السطحية (الظاهرية)

### ٢ - المستشار الداخلي The Internal Consultant

يسمى هذا المستشار بالتنظيم وقد يكون من الإدارة العليا أو مديري أحد الإدارات المخطط لها عملية التغيير والتطوير داخل المنظمة ولقد لجأت كثير من المنظمات الكبيرة في الدول المتقدمة لإنشاء وحدات للتطوير التنظيمي مهمتها المساعدة على مواكبة وإحداث التطوير المطلوب حتى تبقى المنظمة في وضع عالي الكفاءة، يتميز المستشار الداخلي بعدد من المزايا منها:

- ١- تتوفر للمستشار الداخلي الكثير من المعلومات بحكم عضويته في التنظيم والتي قد لا تتوفر للمستشار الخارجي خصوصاً في أوساط الجماعات غير الرسمية.
- ٢- يكون على علم ومعرفة بنظام الاتصالات ومراكز القوة والتأثير داخل التنظيم.

٣ - يكون على علم بأبعاد ومشاكل التنظيم والتي قد تخفى على من هو خارج التنظيم.

٤ - قد يكون أقل تهديداً من وجهة نظر أعضاء التنظيم بحكم علاقاته في التنظيم من المستشار الخارجي وبالتالي بحسب البرنامج التطويري مقاومة التغيير.

أما عيوب المستشار الداخلي فيمكن تلخيصها في:

١ - قد يفتقر الموضوعية (يزداد التحيز اللاشعوري).

٢ - قد تلعب الانفعالية دورها في تحطي بعض المشاكل السلطوية بحكم انتمائه.

٣ - قد يكون أقل مواجهة للمشاكل ذات الحساسية خصوصاً مع الإدارة العليا.

٤ - طالما أن المستشار الداخلي يشهد الترقية والمزايا الوظيفية باعتباره عضواً في التنظيم، فإن ذلك يؤثر على صريفة سلوكه وحياديته ويخصه لمراكز التأثير والسلطة في التنظيم.

٥ - قد يكون متأثراً بالأنماط السلوكية السائدة والتي قد لا تحدم مصلحة التنظيم.

من هنا نميل بعصر البرامج التطويرية (الديمقراطية) بين المستشارين الداخلي والخارجي، حتى يمكن الاستفادة من مزايا كل منهما والتقليل من المساوئ<sup>(٣)</sup>.

### العلاقة بين مستشار التطوير والتنظيم:

يتصف التطوير التنظيمي بالصعوبة مما يتطلب علاقة عمل فعالة بين مستشار التطوير والتنظيم، فإذا ما كانت العلاقة سطحية فسيصبح السحاح والإبداع مستحيلاً، يعتمد نجاح عمليات التطوير التنظيمي إلى حد كبير على طبيعة العلاقة التي تبدأ في المراحل الأولى للبرنامج التطويري، لذلك لا بد من تخطيط وتصوير واضح، حيث على المستشار توضيح كل ما يراه ويعتقده بصراحة مع أعضاء التنظيم. .. العلاقة ..

● يمكن النظر إلى طبيعة العلاقة بين المستشار والتنظيم كطعام تتفاعل فيه العديد من العناصر كما يوضحه الشكل رقم (١٤):

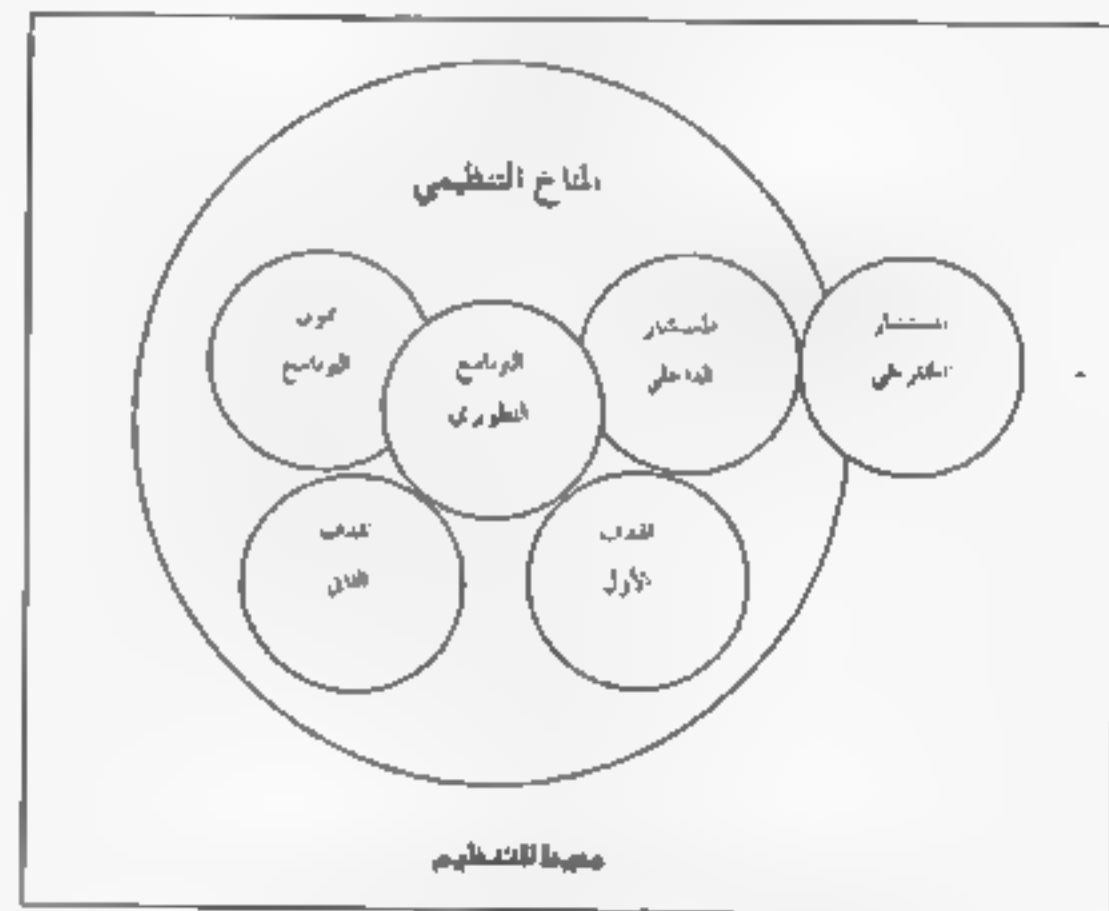
- ١ - أن أحد العناصر المهمة تتمثل في مستشار التغيير سواء كان داخلياً أو خارجياً والذي يباط به برنامج التطوير في تحسب كفاءة المنظمة.
- ٢ - تتمثل العنصر الثاني في محور البرنامج التطويري، وهو الشخص أو المجموعة التي طلبت مساعدة مستشار التطوير.
- ٣ - يتكون العنصر الثالث من (إجراء) أو (الأنظمة) داخل المنظمة المراد تطويرها وكذلك مجموعة السلوكيات والقيم السائدة والمراد تغييرها، وهو الهدف المعلي من إحداث التطوير التنظيمي.

يجب أخذ هذه العناصر المختلفة في الاعتبار بين المستشار والممول قبل البدء في عملية التغيير، حيث تبدأ عملية أولية تتمثل في الإدراك المتبادل بين الطرفين، الأمر الذي ينتج عنه الإستمرار في البرنامج التطويري من عدمه، ففي هذه المرحلة يقرر ممول التطوير التنظيمي قدرة وجدية مستشار التطوير ومدى إستعداده لحل المشاكل القائمة، كذلك يبدأ المستشار بدراسة الوضع العام ومدى جدية القائمين على التنظيم ورضاهم عن البرنامج التطويري من

ثم يقررون الإستمرار و الإلتزام بعملية التطوير من عدمه<sup>(١٤)</sup>، وتسمى هذه العملية بمرحلة الإستطلاع أو الإستكشاف Reconnaissance من قبل الطرفين.

### شكل رقم (١٤)

مكونات العلاقة بين مستشار التطوير والتنظيم



المصدر: D. Hardy 10. Brown, "An Experiential Approach to organization Development" (N.J, Prentice-Hall, 1982) P. 125

تأثير الإدراك على المستشار وممول التطوير: لا ينبغي الإدراك أن يكون مجرد النظر عن العنصر... بين المستشار والممول ..

لقد أثبتت الأبحاث أن الإدراك Perception هو العامل الرئيسي في التأثير على العلاقة بين مستشار التنمية والممول، لأنه متى ما تكون الانطباعات (وبعض

النظر عن واقعته) يصبح من الصعب تغيير ذلك الانطباع، فالأشخاص

( ينصرفون بناء على ما يتصورونه ) عوامل تؤثر في الإدراك .. الخ

يوضح الشكل رقم (١٥) العوامل المختلفة التي تؤثر في تكوين الإدراك

المشارك على العلاقة المتبادلة بين المستشار والتنظيم، تتمثل هذه العوامل في: (١) الخبرة السابقة

و الموقف و مقدار الضغط الجماعي (الموجود) وكذلك أنواع

الخوارج المتوقعة، تؤثر هذه العوامل كلها على تكوين الإدراك بين المستشار

والتنظيم. حواش: الخبرة السابقة والضغط الجماعي والخوارج المتوقعة

فالانتقائية Selectivity وهي عملية إختيار المعلومات تشير إلى أن

الأشخاص يميلون إلى تجاهل كل ما يؤدي إلى التناقض مع قيمهم وأفكارهم،

و يميلون إلى إختيار المعلومات التي تؤيد مواقفهم واتجاهاتهم.

يميل الأشخاص كذلك إلى تفسير الأشياء بناء على الخلفية الثقافية

والتجارب الماضية، والتي تعمل على إعطاء معنى لما يدور حولهم<sup>(١٥)</sup>.

أشار ( رونالد ليببيت Ronald Lippitt ) إلى أهمية العلاقة بين المستشار

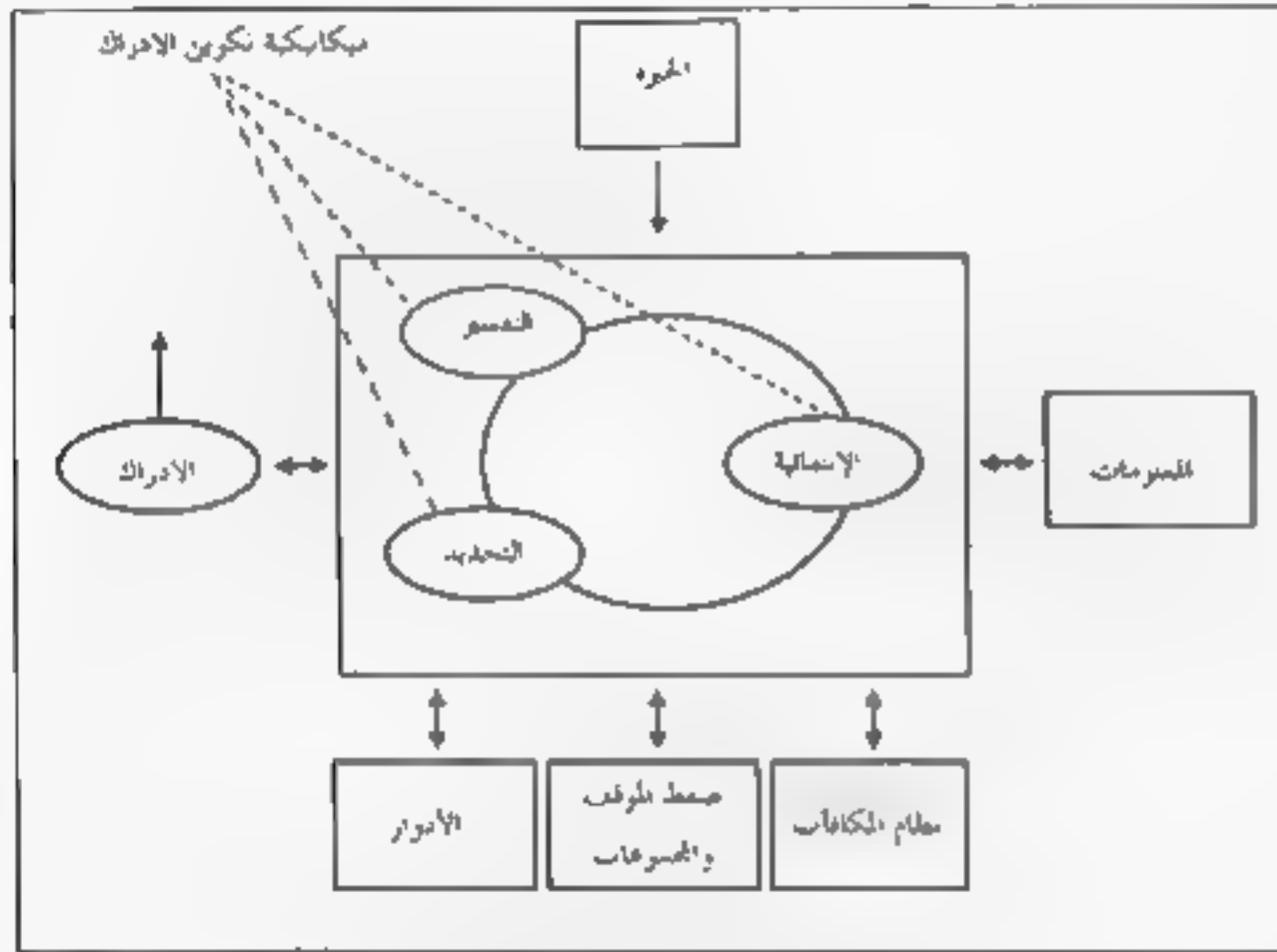
والتنظيم في المراحل الأولى لعملية التطوير والتي أطلق عليها مرحلة التفاعل

المرجحة Dilemma Interactions حيث تنشأ الصعوبة من عملية الأسئلة المثارة من

المستشار حول معرفة أعضاء التنظيم لأبعاد المشكلة ودرجة الوعي لآثارها

شكل رقم (١٥)

تأثير الإدراك على العلاقة بين المستشار والتنظيم



Joseph Littero "The Analysis Organizations" (N.Y., John Wiley & Sons, Inc., 1965) p. 64.

ومدى الحاجة للتعبير وتقليل التوقعات المبالغ فيها، وسوء استخدام السلطة من قبل أعضاء التنظيم والاختلافات في القيم<sup>(١)</sup>

إن أحد الأسس الرئيسية في العلاقة بين المستشار والتنظيم هو الثقة المتبادلة وما قد يتيح من فحوة بينهما حول البرنامج التطويري، حيث من الأجدى قياس تلك الفحوة والعمل على بناء علاقات من الثقة تساعد على نجاح البرنامج التطويري<sup>(٢)</sup>.

حتى يمكن تطوير المقدم وتقديمه

بمجرد سيرة - السار -

اشكالي العلاقة بين المستشار والتنظيم:

حدد (أريك نيلسن Eric NeHsen) عدد من الأبعاد التي يمكن استخدامها كمؤثر على العلاقة بين المستشار والتنظيم والتي تؤثر على طبيعة التغيير. ... نيلسين ... نيلسين.

محتى يمكن تطوير طبيعة وثقافة التنظيم بصورة سودها التعاون، حدد (نيلسن NeHsen) بعدد رئيسيين: أن هناك حاجة لمزج شعور وتصورات

١- أن هناك حاجة للمشاركة في معرفة شعور وتصورات وأفكار

الأشخاص المعنيين (التطوير) هناك - السار - السار -

٢- هناك حاجة لقبول وتحمل المسؤولية الشخصية للسلوك.

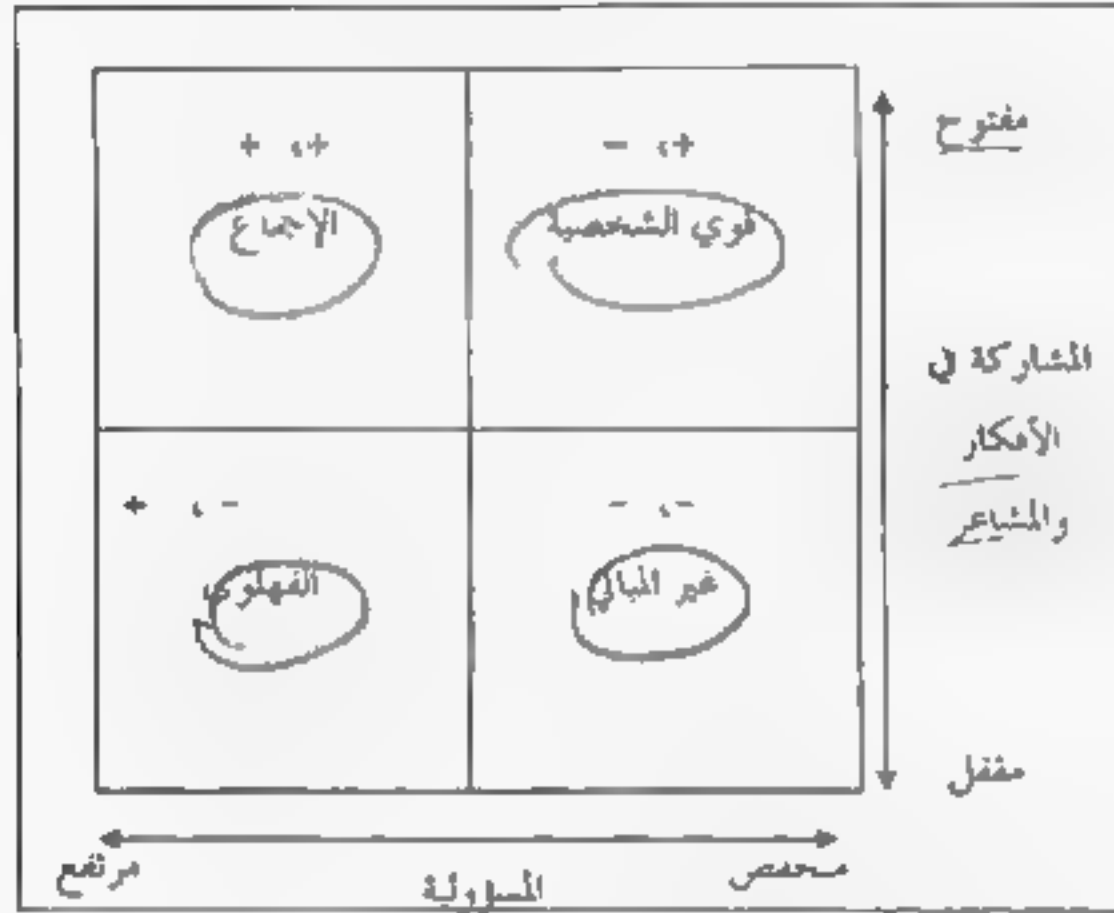
من هذين البعدين المشاركة في الأداء والمشاعر من ناحية والمسؤولية من

ناحية أخرى، فقد صور نيلسن أربعة أشكال مختلفة للعلاقة بين المستشار

والنظيم كما يوضحه الشكل رقم (١٦).

شكل رقم (١٦)

الأنماط الأربعة للعلاقة بين المستشار والتنظيم



المصدر : Eric H. Nelson, " Reading Clients' Values from Their Reactions to an Intervention Feedback Process" Academy of Management proceedings, 1978, P. 318

١ - أسلوب غير المبالي The Apathetic Mode : يتبعون (الروبيين) وية جيزن  
ترجم

يقوم الأشخاص عن طريق هذا الأسلوب بالاحتفاظ بالأفكار الحقيقية حول الإشباع النفسي والفعالية التنظيمية لأنفسهم فقط، على أساس أن الإفصاح عن تلك المعلومات لا فائدة منه، وبصفة عامة يتبعون الروبيين السائد ويتحزون تحمل المسؤولية، ويتحدد علاقتهم بمستشار التطوير من خلال نظرة الإدارة العليا للعملية التطويرية حيث يعلب على تصوراتهم الشك والريبة.

٢ - أسلوب القهلوي The Gamesmanship :

يتم الاحتفاظ بالمشاعر الحقيقية حول الإشباع الذاتي والفعالية التنظيمية على أساس الخوف من المشاركة بالمعلومات التي قد تحدد النتائج المرغوبة، وكل فرد مسؤول عن تصرفاته وسلوكه، ويتضمن ذلك التأثير على عملية اتخاذ القرارات والإجراءات للحصول على أهداف شخصية قاله د هنا بحد التطوير والتغيير إذا رأى فيه خدمة لمصلحة لشخصية

الهوامش

- 1 - Mark S. Plovnick, R. Fry and W. Burke, " Organization Development" (Boston, Little Brown, 1982) P. 21
- 2 - Edgar Schein, "Process Consultation: Its Role In Organization Development" (Reading, Mass. Addison-Wesley, 1969) PP.3-4.
- 3 - Ibid., P. 9.
- 4 - Noel Ticky, " Agent of planned Social Change, " Administrative Science Quarterly", 19 and (June 1974) PP. 164-82.
- 5 - Edgar F. Huse, " Organization Development and Change" (N.Y., West Publishing Co., 1976) P. 304.
- 6 - Edgar Schein, 1989, P. 13
- 7 - James Gibson, J. Inancevich and J. Donnelly, Jr, "Organization: Behavior- Structure- Processes" 9 Boston, Irwin, 1991) PP. 644-47
- 8 - Warren Benis, " Organization Development Its Nature, Origins, and Prospects" (Reading, Mass.: Addison-Wesely Pub. Co., 1969) P 43
- 9 - عبد الله بن عبد الغني الطحيم، طلق السواط، "السلوك التنظيمي: المعايير - النظريات - التطبيقات" - جدة، دار النوايح للنشر والتوزيع، ١٩٩٤م) ص ١٢٤ - ٢٧.
- 10 - R. Lippitt and G. Lippitt, " Consulting Process in Action", Training and Development Journal", 29, No. 61975.

٣ - أسلوب قوي الشخصية The Charismatic Mode

في هذا النوع هناك تبادل واسع للمعلومات والأفكار والمشاعر بين عدد محدود من الأعضاء مع بقية الفريق، فالأتباع يعتمدون على رؤية القائد ويتلمسون توجيهاته، لذا تبقى المسؤوليه مخصصة لمعظم الأعضاء في التنظيم نتيجة هذه العلاقة الإعتمادية، فهم ينظرون للتعبير كعملية مرغوبة شريطة موافقة القائد، ويعتمدون عليه في تفسير النتائج.

٤ - أسلوب الإجماع The Consensus

يشارك الأعضاء بصورة مستمرة ومفتوحة في عملية تبادل الآراء والمشاعر على المستويين الشخصي والتنظيمي، فوجهات النظر الشخصية تؤخذ على أن لها علاقة بوظيفة التنظيم، والقرارات تتخذ من خلال المشاركة وتبادل الآراء والخلافات تعالج بإيجابية، ويوجد تبادل للمعلومات وشعور بالمسؤولية، حيث يرى الأعضاء عملية التطوير التنظيمي كنموذج متناقض مع طريقة أدائهم ويجدون متعة وفائدة في النتائج التي قد يحملها البرنامج التطويري.

إن هذه الأبعاد المختلفة والمتداخلة من علاقات المستشار بالتنظيم تمثل الحد الأدنى من العلاقات المختلفة والتي يمكن أن تثير قدر من الانتباه للممارس في العملية التطويرية، ويقتضي المستشار مسؤولاً عن إيجاد مناخ صحي يتم فيه تبادل المشاعر والمعلومات بصورة واضحة وصادقة، وأن تكون علاقات القوة بين المستشار والتنظيم متوازنة وقائمة على التعاون.

١١ - عبد الله بن عبد الغني الطحيم، "الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، ١٤، (٩٢ صيف ١٩٩٠م، ص ١١).

12 - Eric h. Neilsen, "Reading Clients' Values from Their Reaction to an intervention Feedback Process, Academy of Management Proceedings", 1978, P. 318.

الباب الثالث

الفصل الثاني

### التشخيص Diagnosis

- مفهوم التشخيص وأهميته لعملية التغيير.
- مراحل عملية التشخيص التنظيمي.
- الإلمام ببعض نماذج التشخيص
- أسباب المشاكل التنظيمية.
- المجالات المتاحة في المكونات التنظيمية للتطوير.

مقدمة

تعتبر مرحلة التشخيص من أهم المراحل في عمليات التطوير التنظيمي، حيث أن الخطأ في تحديد المشكلة أو (عدم وجود مشكلة أصلاً) يترتب عليه أخطاء في العمليات المتابعة التي تلي مرحلة التشخيص، بل إن فشل عمليات التطوير والتعبير قد يكون مرجعها في المقام الأول الخطأ في تشخيص المشكلة.

إن هدف التشخيص في المنظمات هو توفير تحليل متكامل من المعلومات عن ما قد يكون من خلل في الهياكل التنظيمية، السياسات الإدارية، العمليات، التفاعلات وكافة العناصر الأخرى، فالتشخيص يوفر الأساس العلمي لاختيار الوسيلة المناسبة لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي، ويحدد نقاط التدخل *Intervention* المناسبة، من خلال الجوانب السلوكية، أو الهياكل التنظيمية، أو الجوانب التكنولوجية.

يتطلب التشخيص من خبراء التطوير الحصول على آراء كافة المستويات الإدارية ومن ثم تأكيد حقيقة المشكلة عن طريق البحث العلمي، الأمر الذي يجعل موضوع المعلومات مهمة في عملية التشخيص، خصوصاً المتعلقة بحالة عدم التوازن *Disequilibrium* الذي يعيشه التنظيم في جانب من جوانبه، فتوالى تشخيص حقيقي لا بد معه من وجود معلومات حقيقية حول الحالة وأن تكون المعلومات في صورة تعكس حالة التنظيم، وأن تكون محللة ومرتبطة بحيث تعطي معنى للقائمين على عملية التطوير بحيث لا يكفي جمع

المعلومات الأولية فقط بل يجب أن تنظم وترتب كي تسمح بالتفسير والمقارنة.

إذاً عملية التشخيص هي وصف ومعرفة للحالة التنظيمية القائمة، والعرض منها تحديد طبيعة المشكلة وعوامل وجودها أو مسيبتها لإختيار الوسيلة المناسبة لعلاجها.

إن النتيجة الطبيعية لتشخيص ضعيف أو غير صحيح هو برنامج تطويري غير فعال ومكلف، يحمل هدر للإمكانات المادية والبشرية ويتضمن ضياعاً للوقت والجهد، وهذا ما يبرر أهمية مرحلة التشخيص في العملية التطويرية.

عملية التشخيص: تعتمد على ماذا ؟

تعتمد عمليات التطوير التنظيمي على المعلومات الصحيحة عن <sup>(١)</sup>الوضع الحالي للمشكلة والمرص المتاحة <sup>(٢)</sup>لتطويره ويوفر التشخيص نقطة البداية لوصف الوضع الحالي، ومن ثم تحديد الوضع المرغوب فيه حتى يمكن تحديد الوسيلة المناسبة لإحداث التقلة المرغوبة بناء على التوجيهات والإمكانات المتاحة.

... فوائد التشخيص ...

يعالج التشخيص بصعة عامة بحالين رئيسيين، الأول يتعلق <sup>(١)</sup>بالمبانيكلية التنظيمية Structure، أو مكونات التنظيم، مثل الأقسام والإدارات والمروع والعلاقة بينها، وقد يتضمن ذلك المقارنة بين المستويات الإدارية، أما المجال الثاني لتشخيصه فيركز على <sup>(٢)</sup>العمليات Process مثل نظام الاتصالات، اتخاذ القرارات، نمط القيادة <sup>(٣)</sup>والسلطة المنبع، وطريقة إدارة الصراع <sup>(٤)</sup>.

تتضمن عملية التشخيص عدداً من المراحل، وتتطلب التعاون بين المستشارين وأعضاء التنظيم في عملية جمع المعلومات وترتيبها وتحليلها وتفسيرها لتحديد المشكلة ومن ثم تحديد وسائل العلاج. أولاً

- مراحل عملية التشخيص - ... تحديد المسألة ومسبباتها ...

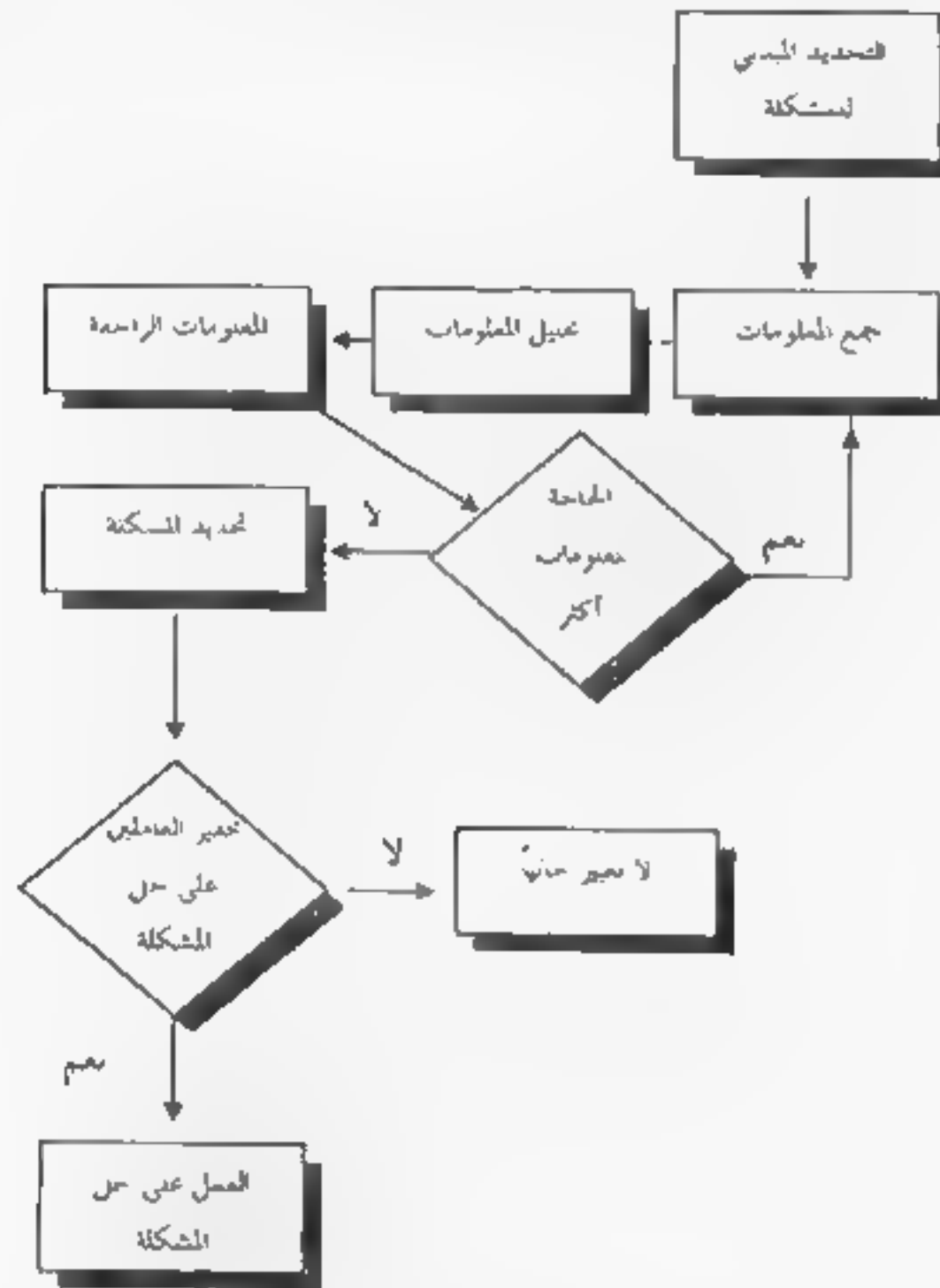
يوضح الشكل رقم (١٧) مراحل عملية التشخيص، حيث تتمثل الخطوة الأولى في تحديد المشكلة مع تحديد أولى للمسيبات، والتشخيص يبدأ بالأعراض الظاهرية للمشكلة، فمثلاً ظاهرة الركام ما هي إلا أعراض للبرد وليس المرض نفسه، كذلك الحال في التنظيم حينما يكون هناك غياب أو

استقالات أو عدم التزام ولا مبالاة فهذه كلها سلوكيات تمثل أعراض المشكلة، وتحديد مسببات هذا النوع من السلوك يتطلب معرفة حقيقة الدوافع، فمخير التطوير يجب أن يكون قادراً على تحديد الأسباب Causes وأياها أكثر علاقة بالمشكلة، لأن هذا من صميم عملية التشخيص، و البعد عن الوصول المتسرع للنتائج خصوصاً التي لا تقوم على حقائق أو لا تؤيدها الدلائل، كما يجب تجنب التركيز على سبب واحد فقط للمشكلة لأن تعقيدات التنظيم قد تجعل هناك أكثر من سبب.

### ٥- جمع المعلومات

الخطوة الثانية تتمثل في العمل على جمع المعلومات عن طريق المقابلات الشخصية، استمارة الاستقصاء، أو مراجعة التقارير والأوراق الرسمية أو الجمع بين أكثر من طريقة، ثم تحليل هذه المعلومات وتصنيف بطريقة تسمح بالتشخيص والمعالجة.

شكل رقم (١٧)  
نموذج عملية التشخيص



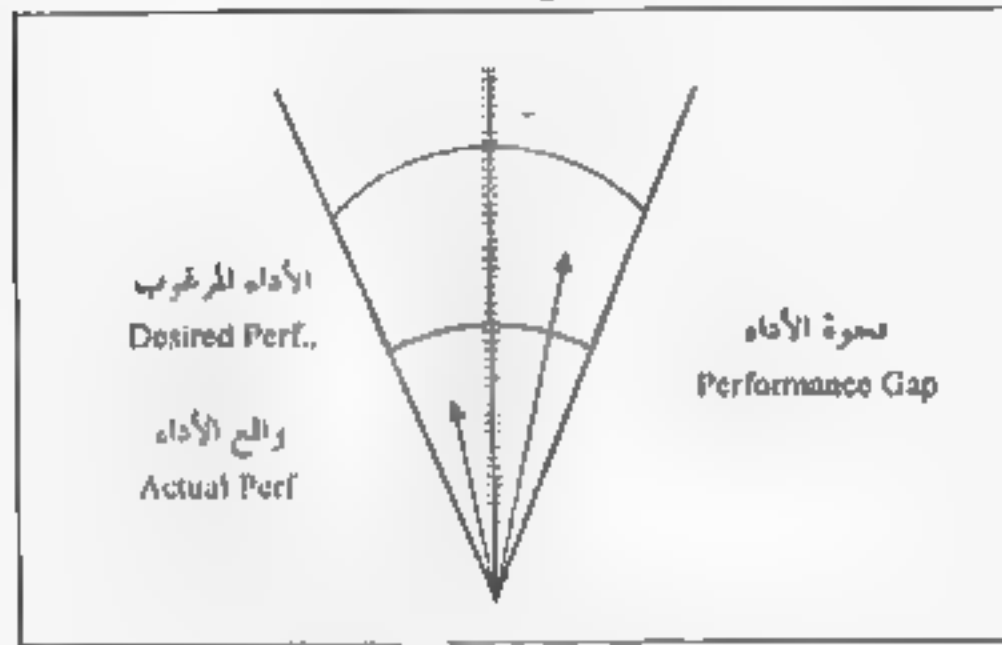
المصدر: D. Hardy & Brown. "An Experiential Approach to organization Development" (N.J, Prentice-Hall, 1982) P 172

تتمثل الخطوة الثالثة في تشخيص المشكلة وبالتالي تحديد فجوة الأداء The Performance Gap شكل رقم (١٨)، وهو تحديد الفرق بين الواقع والمأمول، أي بين الوضع الحالي للتنظيم وبين ما يجب أن يكون عليه، تتمثل الفجوة في الفرق بين الحالتين ودور التشخيص يتمثل في قياس الفجوة ووصف الإستراتيجية المعالة للوصول للوضع المناسب (إن التشخيص الفعال هو الذي لا يصف فقط الوضع الحالي، بل الذي يساعد على تقديم الحلول والبدائل للمبشكلة القائمة. أحرأ :- عدم الاستعداد والقدرة على التغيير تأتي بعد ذلك مرحلة تقرير مدى القدرة والاستعداد للتغيير؟ فبعد تحديد فجوة الأداء وتحديد أنسب البدائل تبدأ عوامل مثل الاستعداد والقدرة على إحداث التطوير، والاستعداد Readiness يعني ثبته الطاقات المتعلقة بالدوافع والإنجهاات نحو التغيير، أما القدرة Capability فتعني ثبته الطاقات المادية والتنظيمية لإحداث التطوير، هذه عوامل مفصلة لكنها متداخلة، حتى يتم تقرير الاستعداد للتغيير، هناك معادلة رياضية (٢) يمكن أن تساعد على فهم أعمق :

$$\begin{aligned} & \text{فهم أعمق :} \\ & \text{حـ} = \text{ض} \times \text{غ} \times \text{ت} < \text{ك} \\ & \text{حـ} = \text{النظير والتغيير} \\ & \text{ض} = \text{مستوى عدم الرضا عن الوضع الحالي} \\ & \text{غ} = \text{وضوح الوضع المرغوب} \\ & \text{ت} = \text{الخطوة العملية الأولى للتدخل} \\ & \text{ك} = \text{تكاليف التغيير} \end{aligned}$$

حـ = ض × غ × ت < ك

شكل رقم (١٨)  
فجوة الأداء



D. Hardy IO. Brown. "An Experiential Approach to organization Development" (N J. Prentice-Hall, 1982) P 173

ولصمان الوصول للتغيير والالتزام به، يجب أن يكون هناك قدر من عدم الرضا (ض) لدى العاملين بالوضع الراهن في التنظيم حتى يمكن توجيه الجهد نحو التطوير والحد من مقاومة التغيير، وأن يكون هناك قدر من وضوح الرؤية الواضحة عن الوضع المرغوب (غ) والذي يتوافق مع القيم والأولويات التي يراها أعضاء التنظيم، كما يجب توفر الوعي عن الخطوة العملية الأولى للتدخل (ت)، فقد يظهر من التشخيص الأولي أن هناك عدم رضا أو إقتناع

بالتغيير، الأمر الذي يستوجب إختيار أسلوب التدخل ويحدده، فقد يلجأ مستشار التطوير إلى إستخدام أسلوب زيادة عدم الرضا كخطوة عملية أولى للتدخل (ت) من أجل قبول عملية التطوير والحد من مقاومة التغيير، وقد يكون هناك عدم رضا (ض) لكن لا يوجد تصور واضح عن الوضع المرغوب (غ)، مما يلجأ معه المستشار إلى إختيار أسلوب التدخل الذي يعمل على توضيح الوضع المرغوب (غ).

فالمعادلة توضح الآتي :

(عدم الرضا) (ص) x الوضع المرغوب (ع) x الخطوة الأولى للتدخل (ت) يجب أن تكون أكبر من (ك) التكاليف المحتملة للتعبير (ك)، والتكاليف هذه قد تكون مقاومة التغيير سواء كانت في صورة فردية كالخوف من المجهول أو جماعية كخوف من الانفصالات (أو بيئة خارج التنظيم) كالتقاعد والتنظيمات، هذه العوائق قد تكون عبة أمام التغيير لذا فقد يلجأ المستشار إلى التغلب على هذه العوائق كجزء من الإستراتيجية العامة، فعلى سبيل المثال إذا كان هناك نقص في المعلومات وعوائق في الاتصالات فقد تكون الخطوة العملية الأولى للتدخل (ت) هو وضع إستراتيجية لتبادل المعلومات وتعميق الاتصالات عن طريق إجتماع رؤساء الأقسام والإدارات، مما يعني أنه قبل الشروع في العملية التطويرية يجب التنبه إلى عوائق التطوير والتغلب على مقاومة التغيير.

### نماذج التشخيص:

قراء

من الصعب على القائمين على عملية التطوير معرفة المتغيرات التنظيمية المختلفة بدون نموذج للتشخيص يحدد الإطار العام لإستيعاب المعلومات، فكمية المعلومات المتاحة تصبح مصدر إرباك وتشويش، والإقتراحات والملاحظات من مختلف الأشخاص لا تمثل إلا أقوال شخصية لا ترتقي للموضوعية، وبما أن التطوير التنظيمي هو أسلوب علمي للتطوير والتغيير لذلك لا بد أن تكون المعلومات بأسلوب علمي يساعد في عمليات التشخيص.

سيتم توضيح بعض نماذج التشخيص لفائدتها في العملية التطويرية وبالتالي تجنب الكثير من عوامل التشويش والتفكير المضطرب بين المستشار وأعضاء التنظيم، فقد يستفاد من كل نموذج تشخيصي في تحليل عناصر تتعلق بالهياكل التنظيمية أو البيئة الثقافية أو السلوك على المستوى الكلي أو الجزئي للتنظيم.

هذه جبر (تشخيص) - التشخيص والنماذج

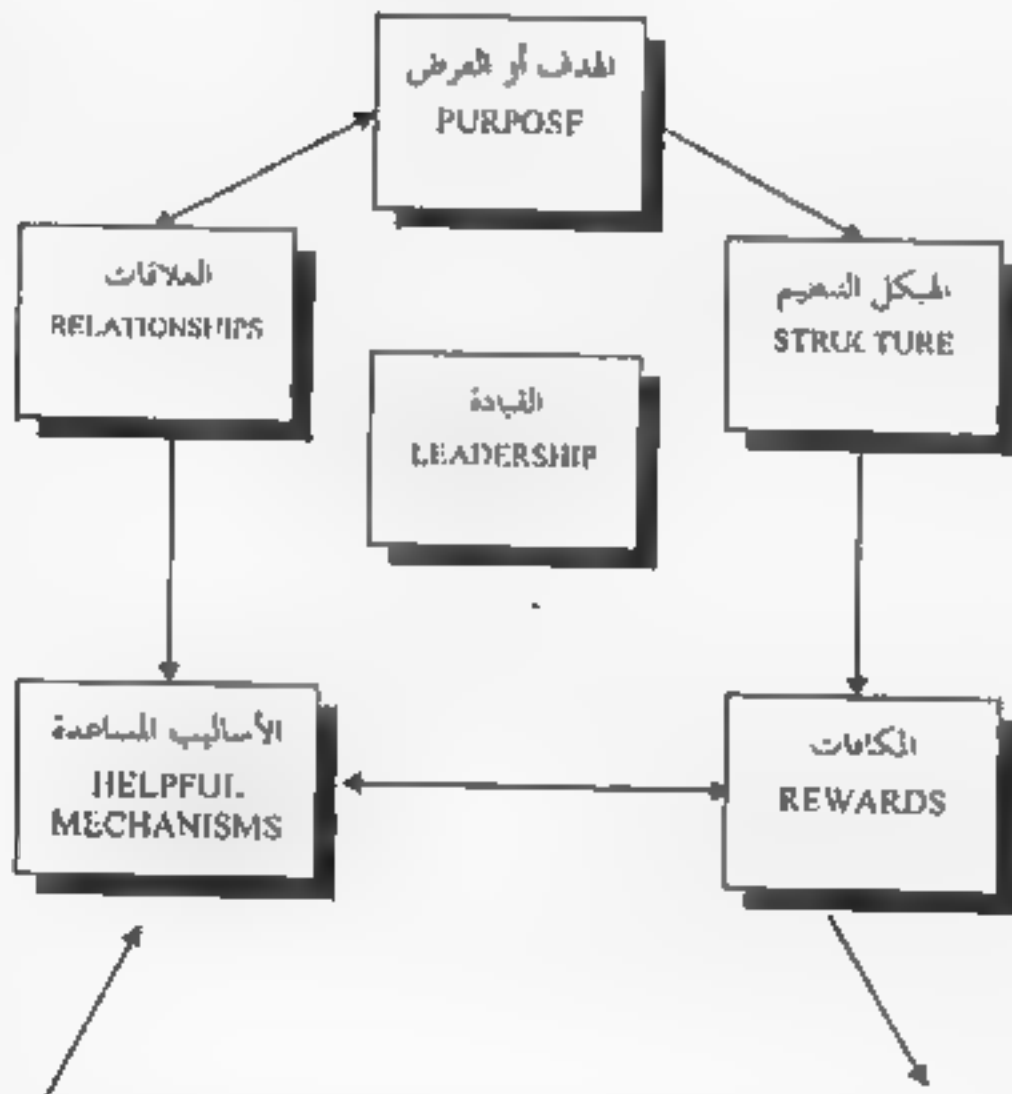
• إن هاك مهجين أساسيين في التشخيص وذلك بعض الطر عن النموذج التشخيصي المستخدم، (أول) يطبق عليه مهج (الخبر) Expert Approach وفيه يقوم مستشار التطوير (بصورة مستقلة بجمع المعلومات التي يعتقد بأهميتها ومن ثم تفسيرها وتقديمها بصورة رسمية كبرنامج للتطوير، الثاني ويطلق عليه منهج (شعاع) Collaborative Approach، بحيث يشترك المستشار وأعضاء التنظيم في دراسة (المعلومات) في (عمدية) التشخيص (المشكلة) التنظيمية والوصول بالنتائج في تصميم (البرنامج التطويري) وقد قد يكون أحد المنهجين فعالاً للحالة التنظيمية المعنية، ويعتمد التطوير التنظيمي في المقام

## الباب الثالث - الفصل الثاني

أن يشخص أولاً مدى توافر التعاون المطلوب، ثم نوعية هذا التعاون ودرجة هذه العلاقات وأخيراً كيفية إدارة الصراع داخل التنظيم

شكل رقم (١٩)

نموذج تشخيص لـ WEISBORD



المصدر: M.R. Weribord "Organization Diagnosis: Six Places to look for Trouble with or without a Twary. Group and Organization studies. (1976). PP. 430-446.

## الباب الثالث - الفصل الثاني

الأول على المسح الثاني لأنه يوفر المشاركة والتفاعل والالتزام من قبل أعضاء التنظيم.

إن هناك عدد من النماذج التي تساعد مستشار التطوير على تصور حقيقة الوضع التنظيمي القائم وتحليله من مختلف الجوانب، وسوضح بعض من هذه النماذج كالاتي:

أولاً: نموذج الصناديق الستة.

يظهر نموذج (ويربورد Weisbord) كاشاشة رادار، يتضمن عدد من مكونات ونقاط تنظيمية قد تكون في حالة جيدة أو سيئة، يوضح النموذج شكل رقم (١٩) هذه المكونات بصورة متكاملة وفي حالة تفاعل مع بعضها، أطلق على هذه المكونات اسم الصناديق.

الهدف أو الغرض Purpose

هناك عنصران أساسيان يتعلقان بالأهداف، الأولى تتعلق بدرجة الوضوح، بحيث تكون لدى أعضاء التنظيم صورة واضحة عن أغراض وأهداف التنظيم، الثانية تتعلق بمدى إتفاق التنظيم على الأهداف مقدار الدعم المقدم.

الهيكل التنظيمي Structure

ينظر في التشخيص هاء، إلى مدى التوافق بين الأهداف والساء الخارجي الذي من المفترض أن يخدم أغراض التنظيم.

العلاقات Relationships

يوضح Weisbord ثلاثة أنواع من العلاقات، العلاقات بين الأفراد أنفسهم، والعلاقات بين الإدارات التي تؤدي عدد من المهام، وأخيراً العلاقات بين الأفراد وبين طبيعة ومهام وظائفهم، لذلك على خبير التطوير

المكافآت Rewards

على تحفيز التطوير أن يشخص الاختلافات والتوافق بين ما تقدمه المنظمة من مكافآت وحوافز، وبين إدراك وشعور العاملين ومدى رضاهم عن ما يقدم لهم من مكافآت

القيادة Leadership (تحقيق التوازن وإزالة التوترات من مختلف الجوانب) يحتل موضوع القيادة منتصف العاصم الأخرى نظير الأهمية التي يمثلها، سواء في مراقبة ورصد الإشارات التي تصدر من المكونات الأخرى أو العمل على تحقيق التوازن والإسجام بين مختلف العاصم

الآليات المساعدة Helpful Mechanisms هذه الآليات تساعد على إظهار إلى هذا العامل الأخير بعامل الجذب الذي يجعل من التنظيم وحدة واحدة وليس فقط مجموعة من العاملين باحتياجات مختلفة ومتغيرة، لذا فالآليات المساعدة هي الخطوات التي تساعد المنظمة على لقاء مثل التخطيط والرقابة والمراقبة وتطعيم المعلومات، والتي تساعد أعضاء التنظيم على أداء أعمالهم وتحقيق أهداف التنظيم.

إن هذا النموذج التشخيصي ينمى بعدد من المزايا تمثل في : أولاً : أنه لا يحتاج إلى وقت كبير في عملية التشخيص خصوصاً إذا لم يكن هناك وقت كافٍ لدى القائمين على عملية التشخيص.

ثانياً : يتميز بالبساطة والبعد عن التعقيد ثالثاً : يعتبر مناسباً للمبتدئين في عمليات التشخيص والذين لم يعمدوا التفكير العميق المنظم، ويتناسب مع المبتدئين في

العمليات التطويرية والتشخيصية لتنظيم لبعده عن استخدام كيرت ليفين. المصطلحات المتخصصة.

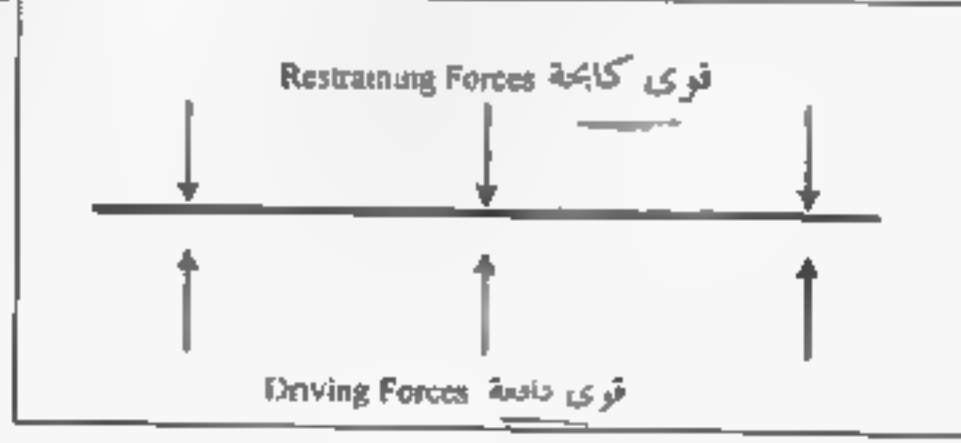
ثانياً : نموذج تحليل مجال القوى: كيرت ليفين

يعود هذا النموذج The Force Field Analysis إلى العالم (كيرت ليفين Kurt Lewin) حيث يرى أن السلوك التنظيمي ليس بحالة ثابتة Static وإنما عملية ديناميكية متغيرة من القوى Forces تعمل بصورة مضادة، فهناك قوى تعمل على إحداث التغيير، وأخرى مضادة تعمل على مقاومة التغيير وقد سميت القوى التي تعمل على إبقاء التنظيم في حالة ساكنة Stable بالقوى الكائنة Restraining Forces حيث تعمل على مقاومة التغيير، يقابلها في الجانب المعاكس قوى تسمى بالقوى الدافعة Driving Forces تعمل على حدوث التغيير.

ويرى ليفين أنه إذا ما تعادلت القوى التي تعمل على إبقاء التنظيم على حاله المراهنة مع القوى التي تعمل على إحداث التغيير، فقد ينتج عن ذلك نوع من التوازن Equilibrium يؤدي إلى جمود الوضع التنظيمي واستقراره، كما يوضحه الشكل رقم (٢٠).

شكل رقم (٢٠)

نموذج تحليل مجال القوى

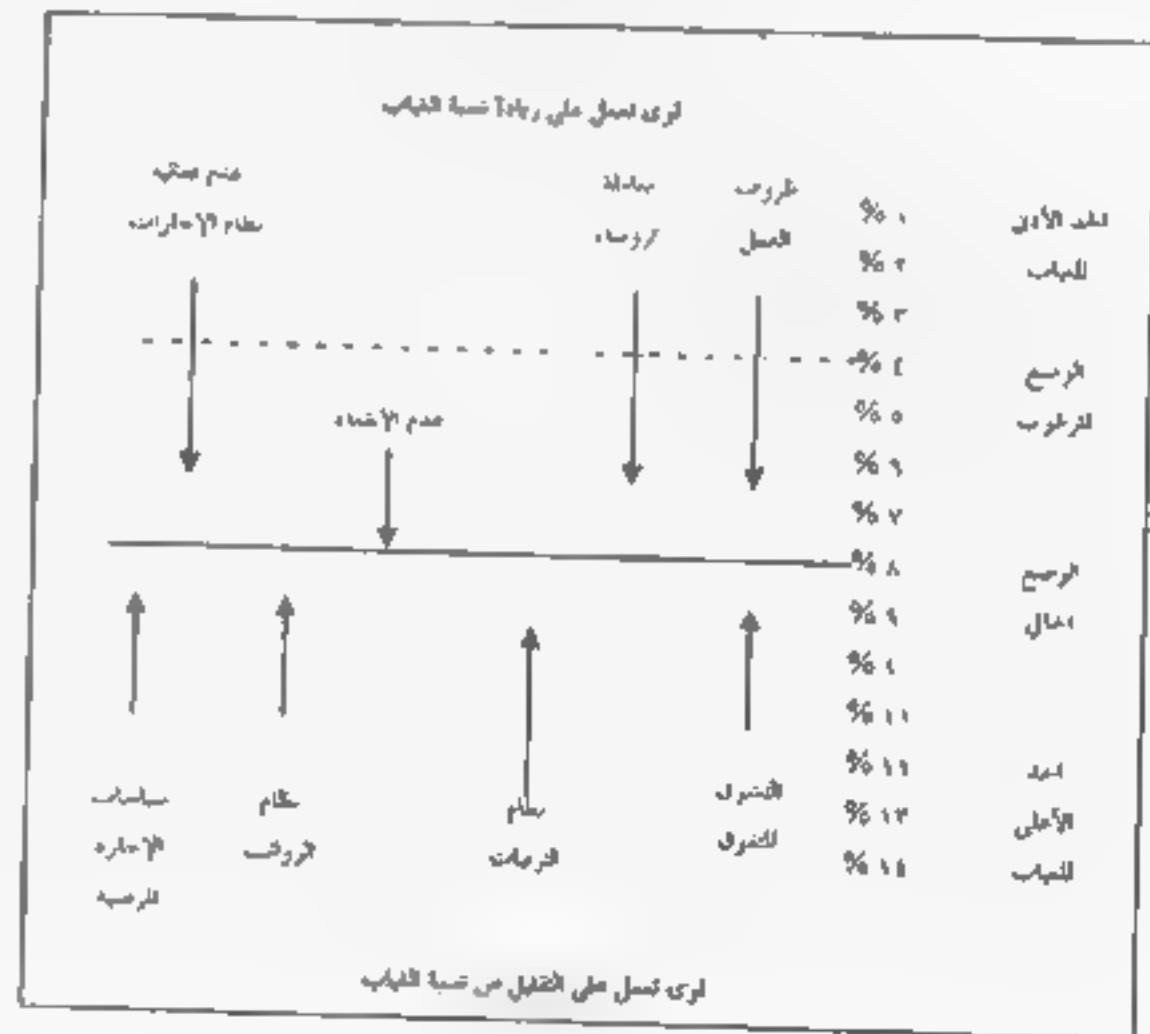


## الباب الثالث - الفصل الثاني

حدث التعير حينما يكون هناك عدم توازن بين القوى الدافعة والقوى الكابحة، ومن خلال عدم التوازن هذا يمكن التخطيط للتعير عن طريق التحكم في القوى المصادرة، زيادة إحدى القوى أو أكثر في جانب القوى الدافعة أو عن طريق إضافة قوى جديدة، أو عن طريق التعامل مع القوى الكابحة عن طريق التقليل من بعضها، وقد يتم التعامل مع القوى القائمة على الجانبين المتضادين، ويوضح المثال في الشكل رقم (٢١) إمكانية التعامل مع لقوى التي قد تؤثر على نسبة العباب في التنظيم.

شكل رقم (٢١)

مثال على تحليل مجال القوى



## الباب الثالث - الفصل الثاني

نادر و تشمان

ثالثاً : نموذج الإنسجام والتطابق :

يعتبر نموذج الإنسجام Congruence Model لكل من (نادر وتشمان Nadler & Tushman) أكثر ملائمة للعاملين الأكثر وعياً بأساليب التطوير التنظيمي مع وجود متسع من الوقت للعملية التطويرية.

النظام هو نظام مفتوح يتأثر بـ نادر وتشمان :

يقوم هذا النموذج كسابقه - نموذج Welsbord - على افتراض أن

النظام هو نظام مفتوح يتأثر ويؤثر على المحيط، وهذا يكون التنظيم وحده

تحويل بين المدخلات والمخرجات، ويوضح الشكل رقم (٢٢) نموذج

الإنسجام والتطابق : ينظر إلى المدخلات مع أنها تنقسم إلى

Input (مدخلات)

ينظر هذا النموذج إلى المدخلات كطام يتميز بالثبات النسبي ويشكل

أحد مصادر المدخلات، حيث يؤثر بشكل كبير على السياسات الإدارية

والبناء التنظيمي والأساليب التشغيلية لأي تنظيم (لورنس ولورش Lawrence

& Lorsch)، وعلاقة المحيط بالتنظيم كملاقة بنظام الفرعي بالنظام الأساسي،

حيث يتأثر النظام الفرعي بالسياسة العامة للتنظيم الرئيسي حتى مع وجود

قدر من الصلاحيات، وقد يمتد المحيط ليشمل دائرة أكبر كالقوانين الحكومية

أو الدولية والمنافسة خصوصاً مع متطلبات عصر العولمة.

تمثل الموارد Resources مصدراً آخر من مصادر المدخلات سواء كانت

في صورة رأس مال (آلات - نفوذ - ممتلكات) أو مواد أولية أو تكنولوجيا

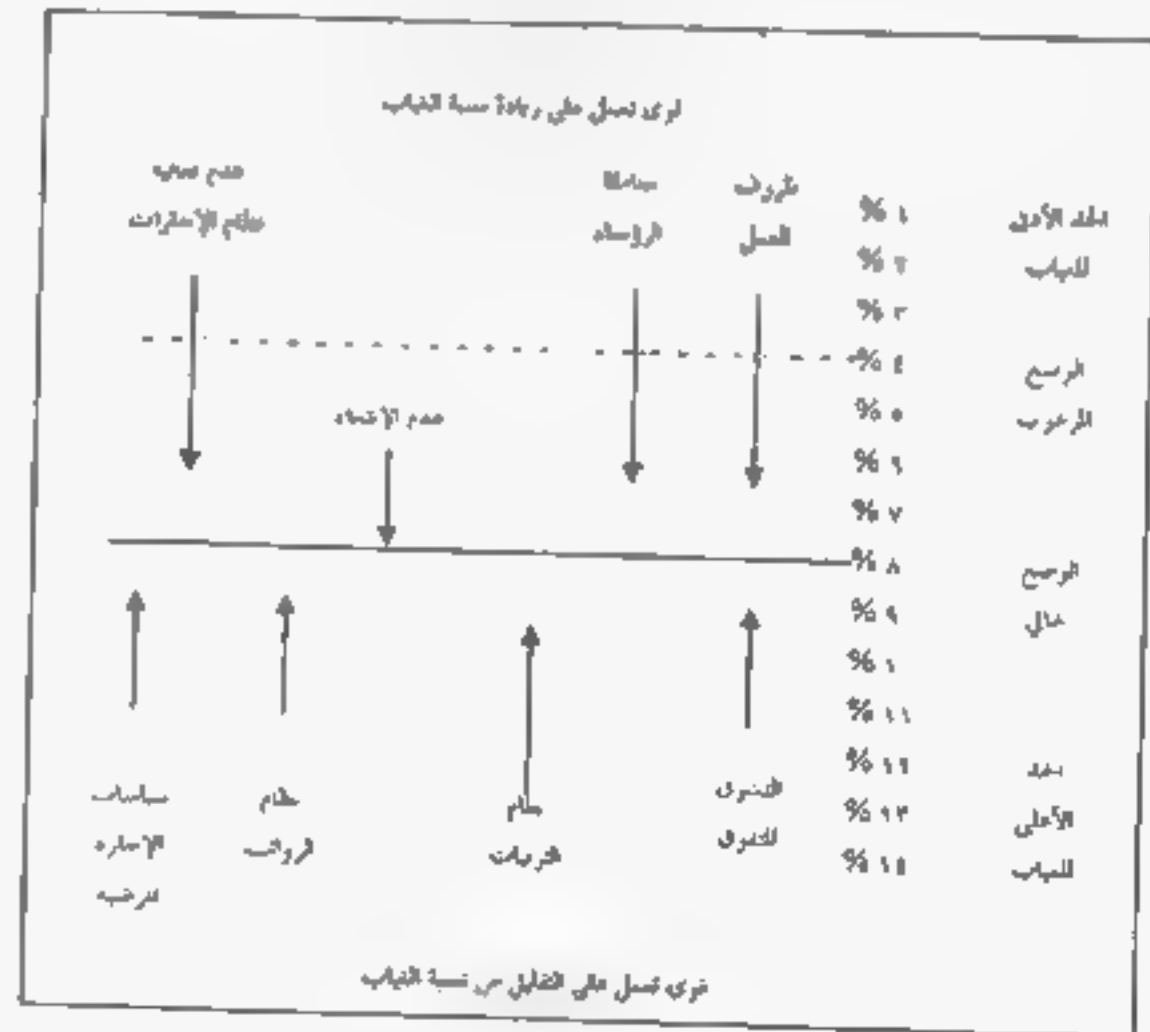
أو موارد بشرية.

### الباب الثالث - الفصل الثاني

حدث التعير حينما يكون هناك عدم توازن بين القوى الدافعة والقوى الكابحة، ومن خلال عدم التوازن هذا يمكن التخطيط للتعير عن طريق التحكم في القوى المضادة، بزيادة إحدى القوى أو أكثر في جانب القوى الدافعة أو عن طريق إصافة قوى جديدة، أو عن طريق التعامل مع القوى الكابحة عن طريق التقليل من بعضها، وقد يتم للتعامل مع القوى القائمة على الجانبين المتضادين، ويوضح المثال في الشكل رقم (٢١) إمكانية التعامل مع القوى التي قد تؤثر على نسبة العباب في التنظيم.

شكل رقم (٢١)

مثال على تحليل مجال القوى



### الباب الثالث - الفصل الثاني

نادر وتشمان

ثالثاً : نموذج الإنسجام والتطابق :

يعتبر نموذج الإنسجام Congruence Model لكل من (نادر وتشمان Nadler & Tushman) أكثر ملائمة للعاملين الأكثر وعياً بأساليب التطوير

التظيمي مع وجود متسع من الوقت للعملية التطويرية.

التظيم هو نظام مفتوح يتأثر ويؤثر على المحيط، وهذا يكون التنظيم وحده

يقوم هذا النموذج كسابقه - نموذج Welsbord - على افتراض أن

النظام هو نظام مفتوح يتأثر ويؤثر على المحيط، وهذا يكون التنظيم وحده

تحويل بين المدخلات والمخرجات، ويوضح الشكل رقم (٢٢) نموذج

الإنسجام والتطابق.

المدخلات Input

ينظر هذا النموذج إلى المدخلات كنظام يتميز بالثبات النسبي ويشكل

أحد مصادر المدخلات، حيث يؤثر بشكل كبير على السياسات الإدارية

والبناء التنظيمي والأساليب التشغيلية لأي تنظيم (لورنس ولورش Lawrence

& Lorsch)، وعلاقة المحيط بالتنظيم كملاقة إنظام الفرعي بالنظام الأساسي،

حيث يتأثر النظام الفرعي بالسياسة العامة لتنظيم الرئيسي حتى مع وجود

قدر من الصلاحيات، وقد تمتد المحيط ليشمل دائرة أكبر كالقوانين الحكومية

أو الدولية والمنافسة خصوصاً مع متطلبات عصر العولمة.

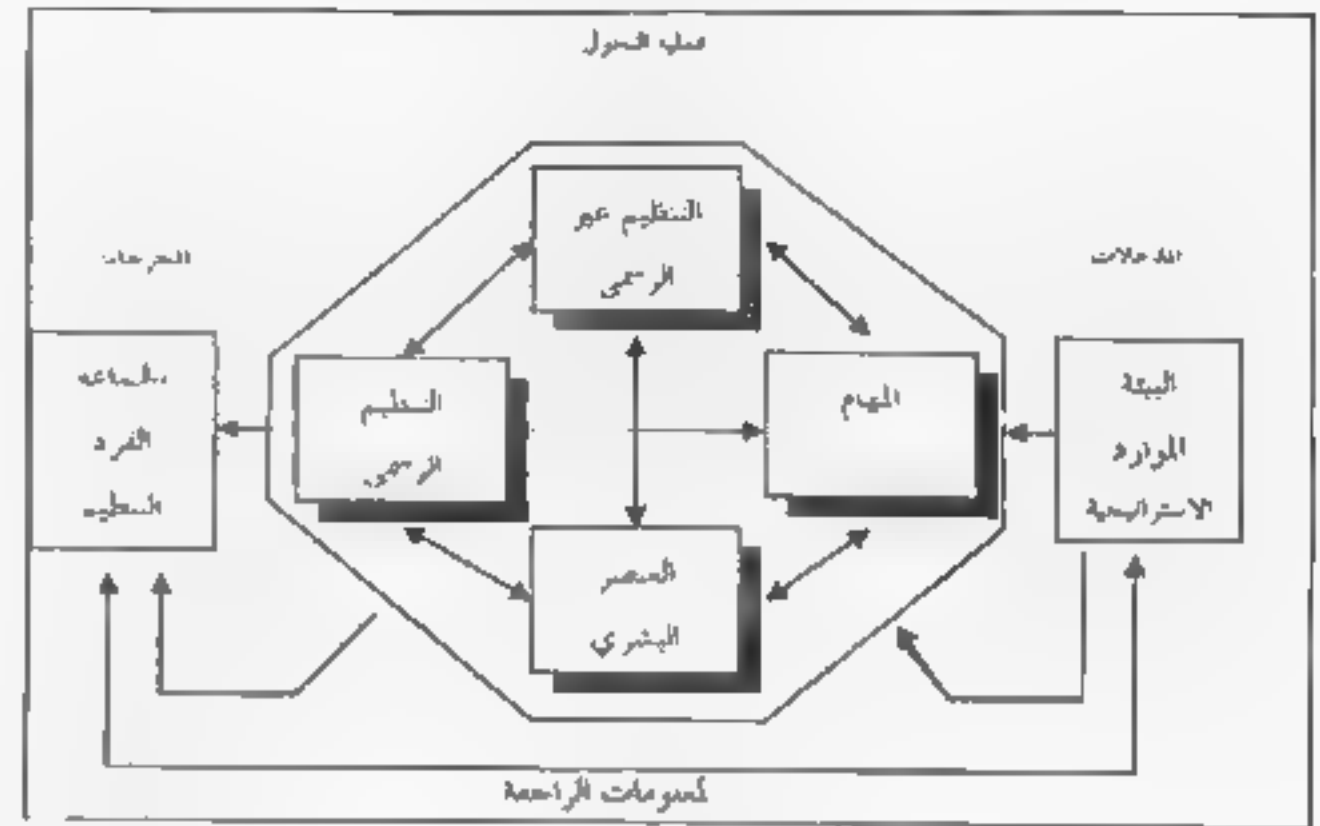
تمثل الموارد Resources مصدراً آخر من مصادر المدخلات سواء كانت

في صورة رأس مال (آلات) - (بشر) - (معلومات) أو مواد أولية أو تكنولوجيا

أو موارد بشرية.

شكل رقم (٢٢)

نموذج التوافق لعملية التشخيص



وتؤثر السوابق التنظيمية على نمط السلوك لدى العاملين والسياسات

الإدارية ونوعية العاملين الذين يرغبون في الالتحاق بالمنظمة، بل إن الأحداث

الماضية وتاريخ التنظيم يؤثر على كيفية اتخاذ القرارات في وقت الأزمات

وضع الخطط وإدارة العمليات والإستراتيجيات

وأخيراً تمثل وضع الخطط وإدارة العمليات والإستراتيجيات في نموذج

التوافق أحد مكونات المدخلات، وتعني سلسلة العمليات التي تقرر كيفية

الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية في ضوء الظروف المحيطة لتحقيق أداء

تنظيمي أعلى، كما تؤثر السوابق التنظيمية على العمليات الإستراتيجية في

الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية

في ضوء الظروف المحيطة

الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية

في ضوء الظروف المحيطة

عمليات التحول The Transformation Process

sfel + 5

تقوم عناصر عمليات التحول الأربعة والموصحة في النموذج شكل رقم

(٢٢) بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتتكون هذه العناصر من :

أ- عنصر المهمة Task ويتكون من الدور المفترض القيام به، ومن كافة

الصفات المتعلقة بالوظيفة نفسها وما تتطلبه من مهارات ومعلومات لأداء

المهام بكفاءة.

ب- العنصر المعصر ويشمل كافة الاختلافات أو البيئات بين العاملين

خصوصاً فيما يتعلق بالتركيب الديموغرافي كمستوى المهارات والاتجاهات

والشخصية.

ج- التنظيم الرسمي ويشمل الهيكل التنظيمي والأساليب التشغيلية و نظم

الحوار و نظم المعلومات وكافة الوسائل الرسمية التي تستخدمها الإدارة

للتأثير على سلوك العاملين لتحقيق الأهداف.

د- أما التنظيم غير الرسمي فيعني البناء الاجتماعي داخل التنظيم ويشمل

مصادر الإشاعات والسلطة غير الرسمية ومراكز التأثير و جماعات الضغط

وكافة المناورات داخل التنظيم.

المخرجات Output

قدم كل من (نادر وتشمان Nadler and Tushman) ثلاث عناصر

المخرجات تعمل في وظيفة النظام System Functioning حيث أثبتت أسئلة

لأغراض التشخيص.

كيف يحقق التنظيم أهدافه الإنتاجية والخدمية مقارنة بالإمكانات

المتاحة؟ كيف تستخدم المنظمة مواردها؟ ما هي كيفية تأقلم المنظمة مع

عوامل التعبير في المحيط؟

## الباب الثالث - الفصل الثاني

فيما يتعلق بعنصر المجموعات، فهناك أسئلة مثل كيفية سلوك وحدات المنظمة أو مجموعاتها فيما يتعلق بالأداء؟ هل تتسم اتصالاتهم بالفاعلية؟ كيف تدار عملية الصراع؟ وما هي درجة التعاون؟  
فيما يتعلق بالمستوى الفردي، فهناك إهتمام بكيفية سلوك الفرد داخل التنظيم وعلاقة ذلك بمسائل الغياب وترك العمل والأداء.

### المقدمة (1) أي أقدم

مفهوم الملائمة والتطابق Congruence The Concept of Fit في الملائمة بين عناصر  
يشير كل من Nadler and Tushman أن وصف المدخلات والمخرجات والعناصر غير كاف لوصف ومعرفة التنظيم، فطالما أن المنظمات هي في حركة دائمة Dynamic وليست جامدة Static، لذلك يجب أن يعكس النموذج هذه الحقيقة كما هو واضح في الشكل رقم (٢٢).

ولقد نادى كل منهما بمفهوم الملائمة fit حيث أشارا إلى أن أي إختلال في عملية الملائمة (الإسجام) بين أي عنصرين سوف يؤدي إلى إختلال في الأداء الفردي والجماعي مما يؤثر على الكفاءة التنظيمية، ومن هنا فإنه بقدر ما يكون هناك ملائمة بقدر ما يكون هناك فعالية أكبر.

وقد اقترح كل من Nadler and Tushman ثلاث خطوات أساسية في

### تحديد هوية التنظيم

عملية التشخيص:

١- تحديد هوية (أ) تحديد هوية التنظيم - هل التنظيم عمل التشخيص مستقل وقائم بذاته

(نظام أساسي) أم هو (نظام فرعي) ملحق بنظام أكبر؟ ما هي

حدوده ومهامه وأعضاؤه وعلاقته بالوحدات الأخرى؟

٢- تحديد طبيعة المتغيرات الرئيسية - ما هي أبعاد المدخلات ومكونات

عمليات التحول؟ وما هي المخرجات المطلوبة؟

## الباب الثالث - الفصل الثاني

٣- تشخيص حالة الملائمة - وتعتبر هذه الخطوة من أهم المراحل وتشمل نشاطين: تشخيص حالة المدخلات

(أ) تحديد الملائمة بين المكونات.

(ب) ومن ثم تشخيص الصلة بين عناصر الملائمة المخرجات التنظيمية. يستطيع عبور التطوير التنظيمي أن يركز على درجة التوافق بين المكونات وما إذا كانت في حالة توافق وإسجام مع بعضها البعض من خلال طرح الأسئلة الآتية:

- إلى أي درجة هناك ملائمة بين التنظيم الرسمي ومتطلبات العمل؟
- إلى أي درجة هناك تناسب وملائمة بين المهارات؟
- والإحتياجات الفردية ومتطلبات الوظيفة وبينها وبين التنظيم الرسمي وغير الرسمي؟
- إلى أي درجة هناك ملائمة وتناسب بين متطلبات العمل وبين التنظيم الرسمي وغير الرسمي؟

الهوامش

- 1 - Donald F. Harvey and D. Brown, "An Experiential Approach to Organization Development" (N J, Prentice-Hall, Inc, 1982) P. 171.
- 2 - R. Beckhard, "Strategies for Large System Change" Shone Management Review, 16, No, 2, 1975, P. 45.
- 3 - عبد الله بن عبد الغني الطحيم، "قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموقراطية في التبرؤ بمستوى الإلتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية" مجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، ١٩٩٦م
- 4 M R. Weisbord, Organizational Diagnosis: Six Places of Look for Trouble with or without a theory" Group and Organization Studies, 1976, PP. 430-447.
- 5 - Kurt Lewin, "Frontiers in Group Dynamics, Concepts, Methods and Reality in Social Science, Human Relation, 1, June 1976, PP5-42
- 6 - D A. Nadler and M. Tushman, "Diagnosis for Organization Behavior" In Behavior in Organizations Edited by R. Hackman, E Lawler and W. Porter (N.Y., McGraw-Hill, 1977) P. 92.

الباب الثالث

الفصل الثالث

عملية جمع المعلومات وإرجاعها

The Data Collection Process and Feedback

- مراحل عملية جمع المعلومات.
- الأساليب المختلفة لعملية جمع المعلومات.
- مزايا وعيوب أساليب جمع المعلومات.
- تقييم مدى فعالية جمع المعلومات.
- أغراض وخطوات عملية المعلومات الراجعة.

مقدمة

تعتبر عملية جمع المعلومات خطوة هامة في كافة مراحل عملية التطوير التنظيمي، التي تسعى إلى نقل التنظيم من وضعه الحالي، إلى الوضع المرغوب، تتسم عملية جمع المعلومات وإرجاعها بالاستمرارية في كافة مراحل العملية التطويرية، سواء في المرحلة الأولى لتحديد طبيعة المشكلة بين عجز التطوير والتنظيم، وحتى الوصول إلى المراحل الأخيرة المتمثلة في متابعة وتقييم البرنامج التطويري.

تعتبر عملية جمع المعلومات وإرجاعها إلى أعضاء التنظيم أساسية لحاج البرنامج قبل البدء في تطبيقه، وأثناء التنفيذ، وبعد الانتهاء من عملية التعبير، وأي تحليل في طريقة جمع المعلومات و مصداقيتها أو حتى تفسيرها سوف ينعكس سلباً على برنامج التطوير التنظيمي.

### عملية جمع المعلومات:

يعبر التطوير التنظيمي نشاط يحمل التغير ويقوم على أساس المعلومات Data-Based حيث تستخدم هذه المعلومات في مختلف المراحل وبين كافة المشاركين لغرض الإرتقاء بنوعية الخدمة التي يقدمها التنظيم، فعملية جمع المعلومات نفسها تشمل البحث والنقص Investigation بما فيها من تحليل ومعالجة، ويمكن النظر إلى عملية جمع المعلومات وفقاً للخطوات الرئيسية التالية:

#### ١- تحديد الهدف The Definition Objectives

تمثل أهم مرحلة في عملية جمع المعلومات التعريف الهدف الترسيخ التطويري لأن ذلك أساساً لتحديد نوعية المعلومات المصنوعة، فإذا لم يكن الغرض من جمع المعلومات واضحاً يصبح من العسير إختيار وسيلة جمع المعلومات ونوعيتها وطريقة قياسها.

يحصل خبر التطوير في البداية على بعض لمحات الأشياء التي تسمح له بالشخص المبدئي ثم يتم بعد ذلك جمع المعلومات الكيفية التي يمكن أن تحدد طبيعة المشكلة وتحديد بدفها، فقد يلجأ خبر التطوير إلى جمع معلومات عن طريق إجراء مقابلات Interviews مع المناصب الرئيسية في التنظيم لتحديد وضع التنظيم الحالي والمستقبلي.

#### ٢- إختيار العوامل الرئيسية The Selection of Key Factors

تتمثل الخطوة الثانية لعمه جمع المعلومات في تحديد العوامل الرئيسية والمرتبطة بطبيعة المشكلة، حيث يعمل كلاً من مستشار التطوير و التنظيم على تحديد العوامل الهامة ومدى الحاجة إلى أي معلومات إضافية ضرورية لعملية تشخيص المشكلة

وهناك في العادة معلومات جاهزة عن التنظيم تتلخص في النقارير والدراسات والبيانات وكافة المصادر المختلفة التي قد تكون لها علاقة بطبيعة الحالة، وقد يجد مستشار التطوير أن هناك حاجة إلى عمق أكبر في نوعية المعلومات المطلوبة، مثل الحصول على طبيعة العلاقات القائمة بين الأفراد أو المجموعات وكذلك كم ونوعيه المعلومات المتبادلة بين أعضاء التنظيم، ومدى الإلمام والاتفاق على الأهداف التنظيمية، وما هي دوافع واتجاهات وأنماط السلوك السائدة بين العاملين، وقد يجد المستشار أنه من الضروري معرفة كيفية توزيع مراكز القوة والتأثير داخل التنظيم وأثره على الأداء.

بناء على ذلك يحدد المشاركون في العملية التطويرية (المستشار والتنظيم) مدى الحاجة إلى البحث والإستقصاء للمتغيرات الأكثر أهمية وإرتباطاً.

#### ٣- إختيار طريقة جمع المعلومات

##### The Selection of Data-Gathering Method

يوجد العديد من الأساليب لجمع المعلومات، وليس هناك ما يسمى بالأسلوب الأمثل، لأن ذلك يعتمد على طبيعة المشكلة نفسها، وحتى تساعد المعلومات على تحقيق أهداف التطوير التنظيمي، يجب أن تكون قد جمعت بطريقة تسمح بالقياس كمياً ونوعاً وتسمح بالمقارنة (١).

هناك عدد من الأساليب والطرق الرئيسة في عملية جمع المعلومات:

#### ١- المصادر الثانوية Secondary Sources of Data

هناك الكثير من المعلومات الثانوية المتواجدة في التنظيم والتي لا تستثمر من قبل المستشار وأعضاء التنظيم، لأنهم يفترون عدم تواجد

## الباب الثالث - الفصل الثالث

مثل تلك المعلومات، والتي قد تساهم في تحديد المشكلة موضوع الدراسة.

تمثل هذه المعلومات اثنان في (الدقات الخماسية والبراهمة) وقوائم (العياب) والإجازات (المحسنة) ومحاصر الاجتماعات ومبادئ تقوم الأداء والقوائم الإحصائية وكافة الدراسات حول المظنة، ويمكن مقارنة تلك المعلومات بأخرى من قطاعات مشابهة.

وعلى الرغم من توافر مثل تلك المعلومات الثانوية إلا أنه يعاب عليها أنها قد تكون متوفرة بصورة لا تسمح بالإشباع منها بصورة دقيقة، كأن توجد معلومات عن الغياب لكنها لا تحدد مثلاً المستوى الإداري أو القطاع كما أنها لا تحدد الأسباب وراء مثل ذلك الغياب.

### ١- الملاحظة المباشرة Direct Observation :

تعتبر الملاحظة المباشرة مصدراً هاماً من مصادر جمع المعلومات حول التنظيم والعاملين، (يلجأ) مستشار لتطوير إلى الملاحظة (حرة) كيفية الأداء وكيفية تصرف العاملين في مواقف (المحددة)، وكيفية التفاعل وحل الخلافات إن وجدت في التنظيم وكافة الأنماط السلوكية والاتجاهات السائدة في التنظيم<sup>(١)</sup>.

وتعتبر (الزيارات الميدانية) مبنية من قبل حيز التطوير حتى يمكن المقارنة بين ما هو مكتوب وبين الواقع، وتحديد الأبعاد المختلفة للمشكلة السلوكية أو التنظيمية محل الملاحظة، على أن عملية الملاحظة

## الباب الثالث - الفصل الثالث

تحتاج إلى الحيز والتمرس، ليستطيع تحديد ما يريد أن يصل إليه ويستمد عن العشوائية والتحيز.

ويمكن تقسيم الملاحظة إلى ملاحظة (منظمة) Systematic وملاحظة (عشوائية) وعادة ما تفصي الملاحظة المخططة والمسجلة إلى معلومات مفيدة وموثقة، لكنها قد لا تخلو من تأثير التحيز من قبل الملاحظ نفسه.

### ٢- المقابلة Interviews :

هذه أحد الأساليب الأكثر شيوعاً واستخداماً لجمع المعلومات في عمليات التطوير التنظيمي، (تتبع) مربيها المتمثلة في مرونتها وطاعتها الشخصية (طاعتها المباشرة)، خصوصاً في الجوانب السلوكية للتنظيم.

وتتكون عملية المقابلة في العادة من أربعة عناصر: التهيئة حيث يقوم الشخص بنهضة الظروف المناسبة للحصول على الإجابات والعرض من عمل المقابلة وما قد ينتج عنها من فوائد للتنظيم، فمضى شعر أن جو الثقة قد ساد وأن الشخص في حالة جيدة من الاسترخاء والاستعداد للإجابة، عندها يقوم بطرح الأسئلة المنظمة والمتعددة بالعرض من المقابلة، ثم يأتي بعد ذلك العصر الثالث المتمثل في الأسئلة الاختيارية أو (التحقيقية) Probing Questions للحصول على معلومات إضافية أو التأكيد من مواقف وإجابات سابقة، ثم يأتي العصر الرابع والأخير في عملية

### الباب الثالث - الفصل الثالث

المقابلات وهو تسجيل المعلومات سواء عن طريق التسجيل الآلي أو تدوين الملاحظات.

تتمثل مزايا أسلوب المقابلة في عملية جمع المعلومات أنها توفر معلومات قد لا يمكن جمعها بواسطة الأساليب الأخرى، فالمعلومات الشخصية المتعلقة بالأنماط السلوكية والإتجاهات والقيم لا يمكن الحصول عليها بصورة دقيقة من خلال الملاحظة، لكن إمكانية الحصول عليها من خلال المقابلة يكون أدق.

من عيوب المقابلة هو طول امدة الرصة اللازمة، والتدريب والمهارات اللازمة والضرورة من يقوم بعملية المقابلة، ومقارمة الجيب وتحيزه، وأخيراً صعوبة المقارنة الموضوعية بين الإجابات.

### ١- الأسلوب المسحي أو الاستقصاء Surveys of Questionnaires

يستخدم هذا الأسلوب لجمع معلومات كثيرة ذات طابع كمي، وعنى الرعم من أن هذا النوع من جمع المعلومات يفتقد إلى الطابع الشخصي والحسي، إلا أنها طريقة فعالة لأسلوب التحليل الكمي بعد يلجأ مستشار التطوير عن طريق الأسلوب المسحي إلى محاولة معرفه إدراك المديرين لبع اح سظمي لسانه أو كيمية لنظر إلى عظم القباذه المتبع في التنظيم.

يحمل الأسلوب المسحي بعض المشاكل المتعلقة بتصميم لأسئلة وتوزيعها، وكذلك أمور تتعلق بالصدق ودرجة الثقة، على أنه مع تطور الأساليب الإحصائية هناك طرق لقياس درجة الثقة وكيفية

### الباب الثالث - الفصل الثالث

المشاكل الناتجة عن استخدام الأسلوب المسحي والاستقصاء، والذي لا يمكن الإفاضة فيه هنا (١).

وهناك بعض الأساليب الأكثر استخداماً في برامج التطوير التنظيمي بإعتبارها عمية ذات قاعدة معلوماتية، يطلق عليها تحليل الفجوة (Gap Analysis)، حيث يتم الحصول على معلومات لتحديد فيها الحالة القائمة للتنظيم ومقارنتها بما يجب أن تكون عليه من ذلك تظهر الفجوة بين الحاليين ومن خلالها يتم تقرير وسيلة التدخل المناسبة للتطوير (٢).

### ٢- قياس العلاقات الاجتماعية Sociometric

يستخدم هذا الأسلوب لجمع المعلومات النوعية عن العلاقات المتبادلة بين الجماعات (٣) ولقد طور هذا الأسلوب (جاكوب مارينو Jacob Moreno) (٤)، حيث يقوم تحليله للمعلومات على الاختيارات المتاحة بين المجموعة، ويلجأ مقياس العلاقات الاجتماعية إلى تحديد أسئلة مثل:

- من هو الشخص الذي تميل إلى العمل معه؟
- مع من يتم الإتصال والتعامل؟
- من هو الأكثر مساعدة لك في المشاكل الفنية؟

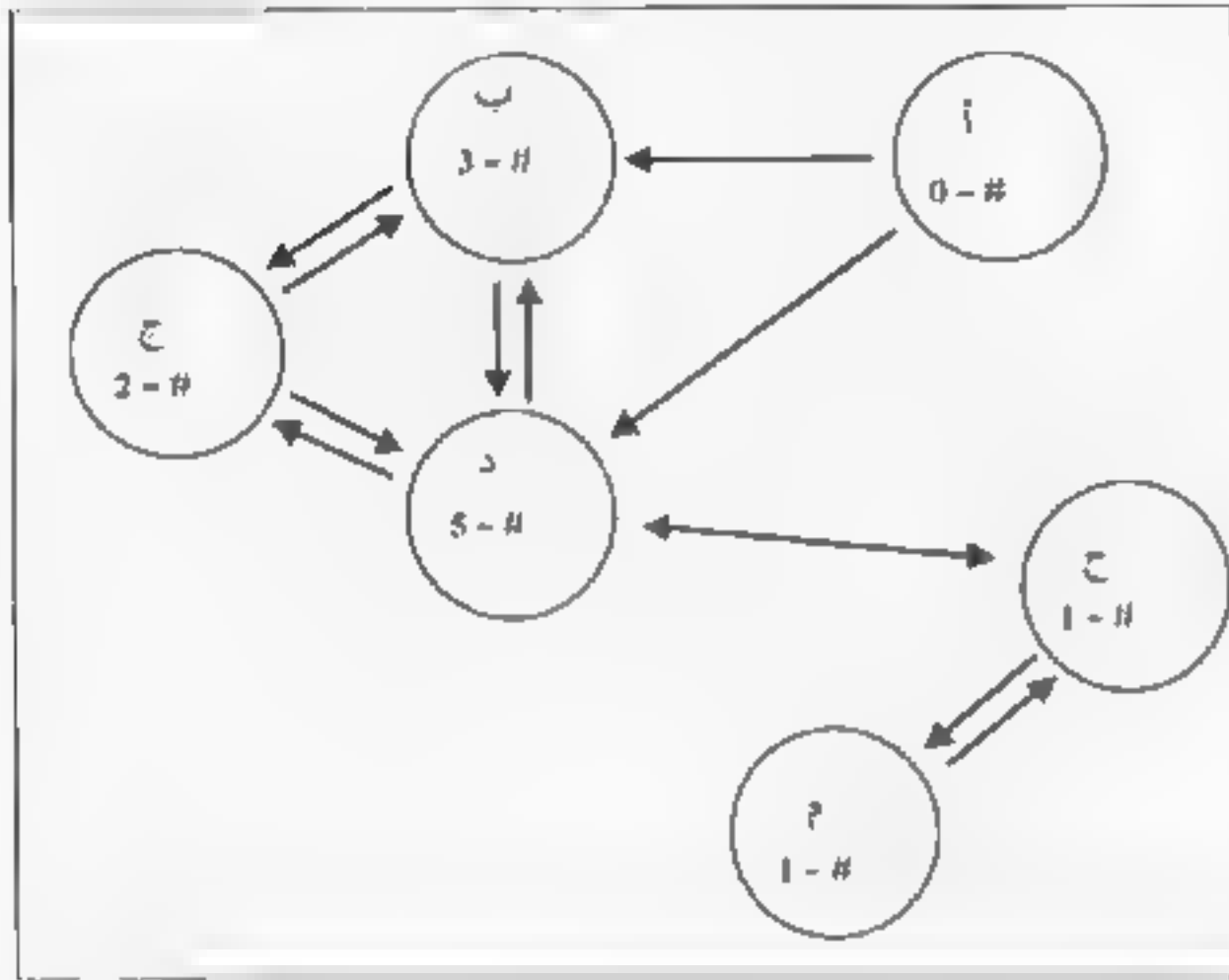
يمكن مثل هذه الأسئلة أن تساعد على رسم إطار بوضوح مركب ونمط التفاعل في المجموعة كما هو موضح في الشكل رقم (٢٣)، حيث يظن على الأشخاص الذين تم اختيارهم من أكثر أفراد المجموعة (المجموع)

Stars) ، والأقل اختياراً يطلق عليهم (المعزولين Isolat) ، وحيثما يتم الاختيار من طرف واحد دون أن يتبعه اختيار مقابل يطلق عليه (اختيار من طرف واحد One-Way Choice) ، أما حيثما يتجه الاختيار بين ثلاثة أشخاص أو أكثر على أنفسهم بصورة متبادلة من مجموعة واسعة فيطلق على ذلك (العصبة The Clique) ، ويمثل (تبادل المراكز) والشبكية مؤشر لعدم الإلتحام والإلتزام داخل المجموعة.

إن هذا الأسلوب مفيد نظير توفيره لقدر من المعرفة حول الهيكل غير الرسمي وإعطائه لمؤشر واضح عن تماسك الجماعة ومساعدته في إظهار المشاكل المحتملة.

وهناك أساليب مثل مقياس (TAT) لـ (ميكلاوند McClelland) لقياس الإنجاز والقوة والتكتلات بين الأفراد أو المجموعات في التنظيم وكذلك مقياس (فورديس وويل Fordyce and Well) الذي يقيس المناخ التنظيمي.

شكل رقم (٢٣)  
الشكل الاجتماعي



المصدر : Donald Harvey and D. Brown. "An Experiential Approach to Organization Development". (NY Prentice-Hall, 1982) P. 158

#### (٤) - تنفيذ برنامج جمع المعلومات

##### The Implementation of the Data Collection Program

قد يلجأ القائمون على جمع المعلومات بعد تحديد عينة البحث على تحديد الوسيلة الأنسب، فالمقابلة محدودة بعدد من المحيين بينما الإستقصاء يمكن تعميمه إلى أكبر عدد ممكن، يحرص القائمون على عملية جمع المعلومات على شمول العينة لكافة المستويات الإدارية والأقسام المختلفة.

### الباب الثالث - الفصل الثالث

بعد تحديد الوسيلة المناسبة لجمع المعلومات تبدأ عملية التصميم والطباعة والتوزيع وجمع المعلومات، ولقد وجد أن عملية جمع المعلومات من طرف خارج التنظيم يعطى ثقة وطمأنينة لدى المبحوثين.

#### ٥- تحليل المعلومات The Analysis of Data

هناك عدد من الأسئلة التي تحتاج إلى إجابة قبل تحديد وسيلة جمع المعلومات مثل: كيف سيتم تحليل المعلومات (نوع جمعها) ما هو نوع التحليل؟ هل سيتم تحليلها يدوياً أم عن طريق الحاسوب؟ ما هو البرنامج الإحصائي المستخدم؟ هل هناك عمدة للمقارنة بين الأقسام أو المستويات الإدارية أو المستوى التعليمي، كل هذه المتغيرات يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تحليل المعلومات.

#### ٦- تقييم مدى فعالية جمع المعلومات

##### Evaluating the Effectiveness of Data Collection

يجب في عملية جمع المعلومات أن يكون هناك معيار لقياس تطابق المعلومات التي تم جمعها مع الهدف الأساسي من عملية الجمع نوعاً وكمياً، وعلى مستشار التطوير التنظيمي أن يوازن بين صحة ودقة المعلومات وبين الوقت وتكاليف جمعها، لذا يجب مراعاة عدد من الاعتبارات منها:

أ- مدى صحة المعلومات The Validity of The Data تحديد الزجاء الزائف  
تتعامل برامج التطوير التنظيمي مع معلومات ومتغيرات صعبة القياس كمواضيع القيم والاتجاهات، لذا يجب أن يلجأ مستشار التطوير إلى تحديد الأبعاد المراد قياسها قبل الشروع في مرحلته جمع المعلومات الباهظة التكاليف.

#### ب - الوقت وتكاليف جمع المعلومات

##### Cost and Time to Collect Data

### الباب الثالث - الفصل الثالث

يعتبر الوقت وتكاليف جمع المعلومات من الأمور التي تؤخذ في الاعتبار، فقد يكون هناك تساؤل عن كم من الوقت متاح لإنجاز ما تم الإتفاق عليه في مرحلة جمع المعلومات، أو الإنهاء من برنامج التطوير، ما هي المصادر المالية أو البشرية المتوفرة؟ كل هذه الأسئلة وغيرها لها تأثيرها في إختيار وسيلة جمع المعلومات وحجم العينة.

#### ج - النمط السلوكي والثقافي للتنظيم

##### The Organization Culture and Norms

على مستشار التطوير أن يقرر أفضل الأساليب لجمع المعلومات للحصول على إجابات حقيقية صادقة، حيث يعتمد ذلك على النمط الثقافي والسلوكي السائد في التنظيم، فقد يكون هناك إفتتاح وتقبل للنقد وتبادل المعلومات مما يجعل مستشار التطوير ينجأ إلى أساليب المواجهة والأسئلة المباشرة، وقد يفت على أعضاء التنظيم المقاومة والسلوك الدفاعي مما يجبر المستشار على اللجوء للحصول على المعلومات بصورة غير مباشرة.

#### د - التأثير على سلوك المبحوث

##### The Influence on Respondent Behavior

يوجد تأثير للملاحظين والقائمين بعملية المقابلات على المبحوثين، لذلك فمن المهم جداً البعد عن هذا التأثير في عملية جمع المعلومات، كانت لروسيه المستخدمة وهو ما يعرف بالتأثير

#### الهاوثورني Hawthorne Effect

تمثل المعلومات الراجعة في العملية التي من خلالها يقوم مستشار التطوير بالتعاون مع أعضاء التنظيم في جمع المعلومات وإستخدامها كوسيلة لتعير العلاقات في التنظيم، وذلك كإستخدام وسيلة الإستقصاء لعدد من الأبعاد التنظيمية، ثم تعاد هذه المعلومات إلى مجموعات العمل التي تقوم بتشخيص المشكلة ومن ثم وضع خطة عمل لتعير الهيكمل التنظيمي وعلاقات العمل، وتمثل الأبعاد التنظيمية في القيادة، وعملية إتخاذ القرارات، والاتصالات والرضا الوظيفي وعلاقات الرؤساء مرؤوسيههم.

يقوم هذا الأسلوب على توفير الوسيلة التي من خلالها يتم تعير علاقات العمل وكذلك قياس التأثير الناتج عن التعير في التنظيم، وتمثل خطوات عمله المعلومات الراجعة فيما يأتي:

١- تقوم إدارة العليا بمعي أعضاء تنظيم بالنحطظ الأولى للمسح الإستقصائي.

٢- يبدأ أشخاص من خارج السطيم بإدارة وتوزيع أسئلة الإستقصاء على أعضاء السطيم تتولى دورها

٣- يعمل فريق من خارج السطيم بتلخيص المعلومات وإرجاعها إلى مجموعات العمل ابتداء من الإدارة العليا وإنتهاء بالمستوى الأدنى في السطيم.

٤- يجتمع كل مدير إدارة أو رئيس قسم بالعاملين لتتخير المسكدة وتحديد ما من وضع خطة لبرنامج تطوري، وذلك بمشاركة

أهدافه

إن الغرض من عملية المعلومات الراجعة Feedback تلخص في الآتي:

١- تطوير وسائل قدر من المعرفة حول المشكلة موضوع البحث.

٢- تحسين علاقات العمل

٣- تحديد العوامل والفرص المتاحة لعملية التغيير.

٤- تحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة

١

تطوير وسائل القدوة

٢

## الباب الرابع

### إستراتيجيات التدخل

- Ⓒ الفصل الأول : المداخل الرئيسية لإستراتيجيات التدخل.
- Ⓒ الفصل الثاني : تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي.
- Ⓒ الفصل الثالث : مستقبل التطوير التنظيمي.

## الباب الثالث - الفصل الثالث

### الهوامش

- 1 - Claire Sellitz, Lawrence Wrightsman and Strut Cook, "Research Methods in Social Relations" 9 N.Y., Holt, 1976) PP. 541-550.
- 2 - James Gibson, J. Invancevich and J. Donnelley, " Organizations- Behavior- Structure- Processes" (Boston, Irwin, 1991) PP. 698-701.
- 3 - Kathleen Eisenhardt, " Building Theories form Case Study Research" Academy of Management Review, October 1989. PP. 532-50.
- 4 - S Sudman and N M Bradburn, Asking Questions A Practical Guide to Questionnaires Design, (San Francisco Jossey-Bass, 1982).
- 5 - M. Gannon, and C. Kopchik, " The Precent Approach to Data Gathering " Business Horizons", October 1974.
- 6 - Jacob Moreno, " Who Shall Survive?" (New York. Bacon House Inc. 1953).
- 7 - David McClelland, " The Achieving Society" (NJ, Nostrand Co. 1961).
- 8 - Jack Fordyce and Raymond Weil, " Managing With People " (Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Co. 1971)) PP. 146-52
- 9 - Robert C. Liden, " Reactions of Feedback: The Role of Attributions" Academy of Management Journal, June 1985) PP. 291-308.

## الباب الرابع

### الفصل الأول

#### المداخل الرئيسية لإستراتيجيات التدخل

#### Major Approaches to Strategies of Intervention

- مفهوم إستراتيجيات التطوير التنظيمي.
- أبعاد إستراتيجيات التطوير التنظيمي.
- مداخل التغيير في إستراتيجيات التطوير.
- الحاجة إلى الشمولية في إستراتيجيات التغيير.

تتكون المنظمات من منظور التطوير التنظيمي من :

- (١) العنصر البشري.
- (٢) العنصر التكنولوجي.
- (٣) الهياكل التنظيمية والأساليب التشغيلية.
- (٤) الأهداف.

يحمل العنصر البشري القيم والمهارات والتوقعات و يتفاعل مع العمليات التشغيلية من خلال الوسائل التكنولوجية لإنجاز الأهداف التنظيمية، يعمل التطوير التنظيمي على إحداث التطوير من خلال العنصر التكنولوجي وكذلك من خلال الهياكل التنظيمية والأساليب التشغيلية.

ينصب مفهوم التطوير التنظيمي على التعبير بمفهومه الشمولي، نتيجة التداخل والإعتمادية بين كافة العناصر التي تكون السطيم، إن مقاومة التعبير وفشل كثير من البرامج التطويرية ينتج في الغالب من الإعتماد على تغيير عنصر واحد فقط، مثل العنصر التكنولوجي (المهندسة الصناعية، بحوث العمليات، والإدارة العلمية) أو العنصر البشري (أساليب الاختيار، ومعظم البرامج التدريبية) أو الهياكل التنظيمية (إعادة التنظيم) أو الأساليب التشغيلية (تبسيط الإجراءات).

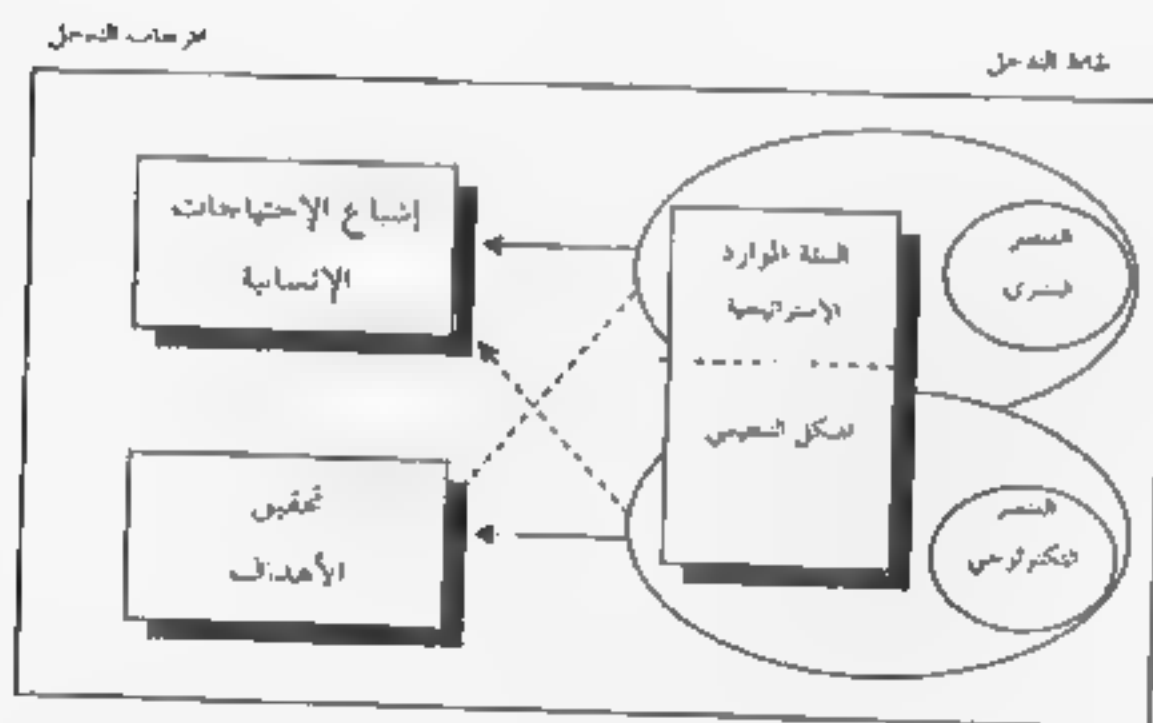
تنظر برامج التطوير التنظيمي للتطوير ، شكل رقم (٢٤)، كنظام يمثل عدد من العناصر، مثل (العنصر البشري والتكنولوجي والهيكل التنظيمي والأساليب التشغيلية)، تتفاعل هذه المكونات لتحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الاحتياجات الإنسانية.

ويلاحظ من الشكل السابق أن كل من الأسلوب البنائي التكنولوجي وأسلوب العملية الإنسانية يتلاقيان في منطق العملية التنظيمية والبناء التنظيمي، وكل من العممية والبناء التنظيمي يهتمان بالسلطة والاتصالات واتخاذ القرارات ووضع الأهداف وإدارة الصراع، ففي حين أن العملية التنظيمية تتعلق بتحديد الأدوار والعلاقات، فتأثر الاتجاهات والسلوك بصورة واضحة بالعملية التنظيمية والبناء التنظيمي، وطالما أن كل من البناء والعملية التنظيمية عنصران متلازمان فإنه من المستحيل إحداث تغيير في أحدهما دون تأثير الآخر.

### إستراتيجيات التدخل:

يؤثر الدور الذي يقوم به مستشار التطوير بما يتضمنه من علاقات بأعضاء التنظيم والمناخ التنظيمي السائد على طريقة إختيار أسلوب وإستراتيجيات التدخل للتغيير، حيث يوضح الشكل رقم (٢٥) هذه العملية.

شكل رقم (٢٤)  
مداخل التطوير التنظيمي

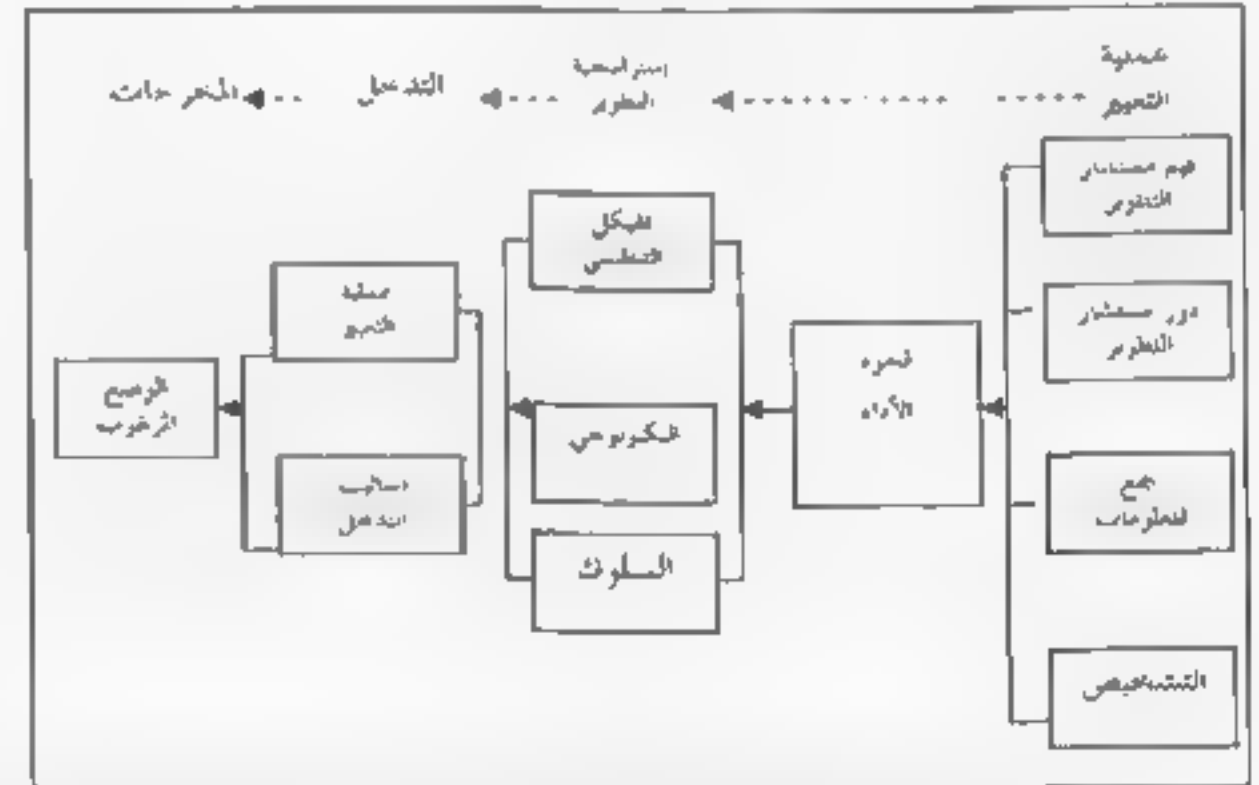


المصدر: Frank Friedlander and L. Dave Brown "Organization Development" in Karl Manganaro, "Organization Design, Development, and Behavior" (Dallas, Scott Foresman, 1977)

من الواضح أن مرحلة التشخيص سوف تقود إلى برامج ونشاطات التدخل المناسبة لحل مشكلة قائمة أو زيادة الكفاءة التنظيمية، فبعد تشخيص المشكلة يتم تحديد الفرص المتاحة للتطوير، واختيار الاستراتيجية المناسبة للتعبير، حيث تشمل الاستراتيجية Strategy التخطيط والتوجيه لبرنامج التطوير التنظيمي، في حين يعني التدخل Intervention اختيار الوسيلة المحددة لتحقيق أهداف التعبير والتطوير.

استراتيجية تطوير تنظيمي

لا تخضع على الذي يهدى للتطوير  
بمن كانه لا يملكه المصلحة الواحدة  
شكل رقم (٢٥) تحقيق الأهداف المتعددة  
عملية التطوير التنظيمي



Donald Harvey and D. Browne. "An Experiential Approach to Organization Development" (N.J. Prentice-Hall, 1982) P 218

المصدر:

أبعاد إستراتيجيات التطوير التنظيمي:

١. عنصر بشري  
٢. تكنولوجيا  
٣. أهداف  
٤. الهيكل التنظيمي

تمثل المداخل الأساسية للتطوير التنظيمي في (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، السلوكي)، تظهر أهمية الهيكل التنظيمي في كونه الإطار الذي يوصل العاصر المختلفة في التنظيم، بحيث أن أي خلل في هذا البناء سوف يعكس على كفاءة التنظيم.

وللعلمية التكنولوجيا أهميتها في التنظيم بحيث أصبح تطويرها ملزماً سواء في المعدات التكنولوجية، أو وسائل وأساليب العمل، أو تصميم الوظائف.

يضع المدخل السلوكي أهمية للإستفادة من العنصر البشري، فقد كان التركيز في السابق منصباً على الجوانب المادية في التنظيم مع إهمال للجوانب الإنسانية، لكن حدث تحول عندما أصبح يقينا أن إرتفاع الروح المعنوية والدافعية للإنتاج إنما هي نتيجة الإهتمام والإستثمار في العنصر البشري وتطوير مهاراته.

حتى تكون إستراتيجيات التطوير التنظيمي ناجحة لا بد من الأخذ في الإعتبار التداخل والإعتمادية بين مختلف العناصر التي تكون أساسيات التنظيم، فالتعبير في أي عصر سوف يظهر أثره على باقي العناصر الأخرى، من هنا كان من ينادي بطريقة تتسم بالشمولية و تأخذ في إعتبارها المتغيرات التكنولوجية والهيكل التنظيمي بالإضافة للجوانب السلوكية، بل انه أصبح ضرورياً الأخذ بهذا المدأ الشمولي إذا أريد النجاح لأي برنامج تطويري.

يقصد بإستراتيجية التطوير التنظيمي بأنها: التخطيط الكلي الذي

يحاول أن يوحد بين مختلف الأنشطة التطويرية الموجهة نحو تحقيق الأهداف

التشورية خلال فترة زمنية معينة



كما يوجد ما يسمى بسوعية الحياة الوظيفية Quality of work life ويعرف اختصاراً بـ (QWL) حيث يهدف إلى تحسين نوعية حياة العاملين عن طريق تلبية احتياجاتهم وتقليل مصاعب وسامة الأعمال خصوصاً في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي<sup>(١)</sup>.

(٢) مدخل التغيير للجوانب التكنولوجية

تؤثر الثورة التكنولوجية التي نعيشها في الوقت الحاضر سواء في مجالات الاتصالات أو نظم المعلومات على المنظمات الإدارية، وكنيجة فهناك محاولات مستمرة لاستخدام ذلك التقدم التقني لريادة فعالة التنظيم، ومع هذا فإنه يجب الإشارة إلى أن تلك المحترعات الحديثة قد يكون لها تأثيرها السلبي، مثل ما قد ينتج عنها من بطالة طبقية، مما يستدعي إعادة التأهيل.

لذا فاستراتيجيات التطوير التنظيمي تحاول أن تركز على الجوانب التكنولوجية بما فيها من Task المعدات Equipment، ولا شك قد لا يكون مقدور مستشار التطوير التنظيمي التعمق في هذه الجوانب التكنولوجية، لأن مهمته تنحصر في إكتشاف أي حل في التنظيم يكون سببه جوانب تقنية، وبالتالي فرمما يوصي المستشار بعملية التغيير في ذلك الجانب بناء على توصيات خبرات متخصصة في هذا المجال، كمهندسي الإنتاج ومبرمجي الحاسب الآلي أو متخصصين في مجال المعلومات.

(٣) مدخل التغيير للجوانب السلوكية

على النقيض من طريقة التغيير في الهياكل التنظيمية والتكنولوجية تحاول الاستراتيجيات السلوكية أن تعبر الإنتاجات والتصورات وأعماط السلوك للعاملين في التنظيم كل ذلك على افتراض أن هناك تغيير سوف ينتج من ذلك سواء في الهياكل التنظيمية أو الأساليب التشغيلية لتحقيق الأهداف.

فالهدف من الاستراتيجية السلوكية هو الحصول على ريادة في كفاءة السلوك عن طريق زيادة المنفعة من الموارد البشرية.

تحاول الاستراتيجيات السلوكية أن تحدث تغييراً نحو استخدام أفضل لطاقات العاملين ومجهوداتهم وإيجاد روح التعاون والجماعية وزيادة المهارات الإدارية، كما يحاول المدخل السلوكي زيادة التفاعل و تعميق الالتزام لدى العاملين للحصول على مستوى مرتفع الإبداع، تحاول هذه الاستراتيجية تطوير المنظمة من خلال:

- (١) تطوير الفرد وتحسين مستوى القدرات والدوافع.
- (٢) تطوير العلاقة بين الأشخاص وزيادة المهارات والقدرات القيادية.
- (٣) تطوير العمل الجماعي والعمل على تحسين العلاقات بين المجموعة.
- (٤) تطوير التفاعل بين المجموعات والعمل على ريادة التنسيق والتعاون بين مجموعات العمل.

١ إن من الافتراضات التي يقوم عليها هذا المدخل السلوكي للتغيير هو البحث العملي Action Research وتحقيق التوازن في توزيع القوة Power Equalization ونظرية التدخل Intervention Theory، حيث يعنى البحث العملي تطبيق الأسلوب العلمي في تفسير ووضع الحلول العملية للمشاكل بهدف إيجاد معلومات تكون مفيدة وسيلة للمعرفة ويتيح عنها التغيير<sup>(٢)</sup>.

وقد تبين أن البحث العملي يجمع بين البحث والتطبيق ويتج عنه تطوير فعلي.

ويركز مبدأ توزيع السلطة على تعميق المشاركة وذلك عن طريق توازن القوة والتأثير بين أعضاء التنظيم، مما يعنى الميل للامركزية في عملية اتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الأهداف والتغلب على العوائق النفسية

والمادية في عملية الاتصالات، مما ينتج عنه قدر أكبر من الإجماع والالتزام والمشاركة والتفاعل من قبل أعضاء التنظيم<sup>(١)</sup>.

وتحاول نظرية التدخل في تعيير أساس عمليات المعلومات وتدفقها وتمثل العناصر الأساسية الثلاثة لنظرية التدخل في :

- (١) مساعدة أعضاء التنظيم في توفير معلومات حقيقية.
- (٢) إعطاء الفرصة في الاختيار من البدائل في عملية اتخاذ القرارات.
- (٣) وتوفير الاختيار للخطط لعملية التطوير.

إذاً ففكرة التدخل تقوم على الفكرة القائلة بأن المعلومات والأفكار الموجودة لدى أعضاء التنظيم، لكن هناك عوائق تحول دون ذلك، من هنا يسمى أصحاب هذه النظرية إلى مساعدة أعضاء التنظيم في تشخيص المشكلة وحلها في نفس الوقت<sup>(٢)</sup>.

#### الشمولية في استراتيجيات التغيير

لقد بدأ التطوير التنظيمي من نظرة مبسطة للتنظيم مع الاتجاه إلى تطبيق إستراتيجية محددة للتطوير، إلى نظرة شمولية للتطوير مع محاولة التعامل مع التنظيم بمعناه الشمولي، وهذا حتم على استراتيجيات التطوير التنظيمي أن تتسم بالشمولية حتى تقدم أساليب للتطوير والتغيير تتناسب والمتغيرات التنظيمية.

إن فعالية المنظمات هو محصلة لعدد من العوامل، تتمثل في العنصر البشري والتكنولوجي والهيكل التنظيمي، لذلك فإن كل إستراتيجية أو مدخل للتغيير يمكن أن يكون فعالاً وذلك اعتماداً على طبيعة المشكلة<sup>(٣)</sup>.

إن الانطباع السائد هو أن التطوير التنظيمي محصوراً على المدخل السلوكي لتغيير، لكن الواقع المعني والممارسة العملية تؤكد الحاجة إلى النظرة الشمولية للتغيير والأخذ في الاعتبار المداخل السلوكية والتكنولوجية والبناء التنظيمي مجتمعة، لذلك فعلى مستشار التطوير التنظيمي أن يكون مدركاً أن اختيار مدخل التطوير ليس قائماً على الاختيار والمفاضلة بقدر ما هو قائم على قدرة المدخل التغيير على حل المشكلة التي تواجه التنظيم.

إن الإقتصار على أو تفضيل إستراتيجية على أخرى لأي مشكلة، أو تفصيل المدخل السلوكي فقط لأي خلل في التنظيم إنما يمثل التحيز من قبل خبراء التطوير والذي قد لا يعالج المشكلة بفعالية.

إن تحديد المشكلة يجب أن ينبع من التشخيص وعلى ذلك يمكن تحديد إستراتيجية التطوير المناسبة، ويسمى هذا بالأسلوب المدمج Integrative Approach للتطوير التنظيمي، حيث يشمل مداخل التطوير المختلفة لتحقيق الوضوح التنظيمي المرغوب، ويمثل الشكل رقم (٢٦) الأسلوب الشمولي للتطوير.

والمادية في عملية الاتصالات، مما ينتج عنه قدر أكبر من الإجماع والالتزام والمشاركة والتفاعل من قبل أعضاء التنظيم<sup>(١)</sup>.

وتحاول نظرية التدخل في تغير أساس عمليات المعلومات وتدمجها وتمثل العناصر الأساسية الثلاثة لنظرية التدخل في :

- (١) مساعدة أعضاء التنظيم في توفير معلومات حقيقية.
- (٢) إعطاء الفرصة في الاختيار من بدائل في عملية اتخاذ القرارات.
- (٣) وتوفير الاختيار من المخطط العملية للتطوير.

إذاً ففكرة التدخل تقوم على الفكرة القائلة بأن المعلومات والأفكار موجودة لدى أعضاء التنظيم، لكن هناك عوائق تحول دون ذلك، من هنا يسمى أصحاب هذه النظرية إلى مساعدة أعضاء التنظيم في تشخيص المشكلة وحلها في نفس الوقت<sup>(٢)</sup>.

#### الشمولية في استراتيجيات التغيير

لقد بدأ التطوير التنظيمي من نظرة مبسطة للتنظيم مع الاتجاه إلى تطبيق إستراتيجية محددة للتطوير، إلى نظرة شمولية للتطوير مع محاولة التعامل مع التنظيم بمعناه الشمولي، وهذا حتم على إستراتيجيات التطوير التنظيمي أن تتسم بالشمولية حتى تقدم أساليب للتطوير والتغيير تناسب والمتغيرات التنظيمية.

إن فعالية المنظمات هو محصلة لعدد من العوامل، تتمثل في العنصر البشري والتكنولوجي والهيكل التنظيمي، لذلك فإن كل إستراتيجية أو مدخل للتغيير يمكن أن يكون فعالاً وذلك اعتماداً على طبيعة المشكلة<sup>(٣)</sup>.

إن الانطباع السائد هو أن التطوير التنظيمي محصوراً على المدخل السلوكي لتغيير، لكن الواقع المعني والممارسة العملية تؤيد الحاجة إلى الطرة الشمولية للتغيير والأخذ في الاعتبار المداخل السلوكية والتكنولوجية والبناء التنظيمي مجتمعة، لذلك فعلى مستشار التطوير التنظيمي أن يكون مدركاً أن اختيار مدخل التطوير ليس قائماً على الاختيار والمفاضلة بقدر ما هو قائم على قدرة مدخل التغيير على حل المشكلة التي تواجه التنظيم.

إن الإقتصار على أو تفضيل إستراتيجية على أخرى لأي مشكلة، أو تفصيل المدخل السلوكي فقط لأي خلل في التنظيم إنما يمثل التحيز من قبل خبراء التطوير والذي قد لا يعالج المشكلة بفعالية.

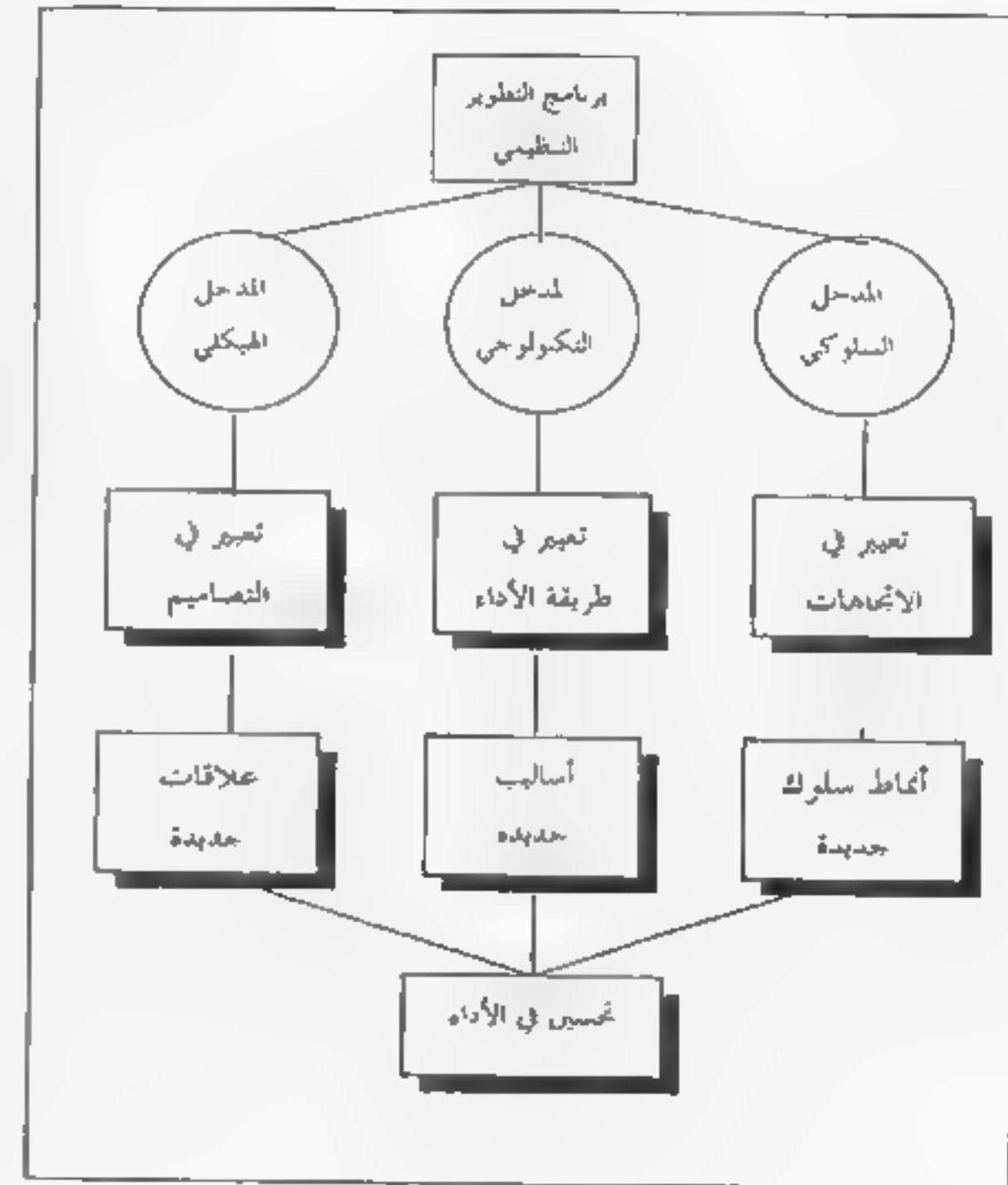
إن تحديد المشكلة يجب أن ينبع من التشخيص وعلى ذلك يمكن تحديد إستراتيجية التطوير المناسبة، ويسمى هذا بالأسلوب المدمج Integrative Approach للتطوير التنظيمي، حيث يشمل مداخل التطوير المختلفة لتحقيق الوضع التنظيمي المرغوب، ويمثل الشكل رقم (٢٦) الأسلوب الشمولي للتطوير.

المواضع

- 1 - Karl O. mangnusen, " organization Design, and Behavior" (DallasScott, Foreman and Co., 1977) P.312
- 2 - Donald f. Harvey and D. Brown, "An Experiential Approach to Organization Development" (N.J., prentice-Hall, 1982) P. 218
- 3 - Ibid, P. 219.
- 4 - Ibid, P. 220
- 5 Donald Harvey, "Organizational Adaptation and the Matrix Design "Arizona Business, (Arizona State university, Aug. - Sep. 1972) P.19
- 6 - W Wanner Burke, "The Cutting Edge: Current Theory and practice in Organization Development" (La Jolla, Calif. University Associates, Inc 1987) PP. 267-77.
- 7 - Newton Margulies, and A. Rata, "Organization Development: Values process, and Technology" (N.Y., McGraw-Hill Book Co., 1972) P. 63.
- 8 - عبد الله بن عبد العزى الطحيم "قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموقراطية في التنويع مستوى الإلتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية" المجلة العربية للعلوم الإدارية، (م ٤ العدد الأول، نوفمبر ١٩٩٦، الكويت).
- 9 - Chris Argyris, " Intervention Theory and Method. Behavioral Science View" (Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co., 1970) P. 21
- 10 - William F. Glueck, "Organization Change in business and Government " Academy of Management Journal, Dec. 1969, P. 443

شكل رقم (٢٦)

الأسلوب الشمولي للتطوير



**تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي**  
**Organization Development Intervention Techniques**

- ❶ مفهوم تقنيات التدخل لبرامج التطوير التنظيمي
- ❷ تحديد تقنيات التدخل بحسب مستوى وغرض التطوير.
- ❸ تحليل صفوف العمل.
- ❹ بناء الفريق
- ❺ تقنية الحد من الخلافات.
- ❻ الشبكة الإدارية.

مقدمة

يوجد العديد من الإستراتيجيات والتقنيات للتدخل خلال مرحلة التنفيذ للبرنامج التطويري، فبينما استراتيجية التطوير التنظيمي تشمل التخطيط الكلي ووجهة برامج التطوير التنظيمي، نجد أن تقنيات التدخل تتعامل مع الجوانب التشغيلية للتغيير، وتشمل الوسائل التي تحقق أهداف التطوير التنظيمي، تشير أساليب التدخل للتطوير التنظيمي إلى التقنيات الموجهة لتحسين وظائف العمليات داخل التنظيم<sup>(١)</sup>.

يعتبر الوعي بمجال تقنيات التدخل المتاحة لبرامج التطوير التنظيمي أمراً مهماً، حيث تهدف التقنيات إلى تغيير بعض جوانب التنظيم، كالمناخ التنظيمي، السلوك الإنساني في التنظيم، الهيكل التنظيمي، أو الأساليب التشغيلية.

عندما يظهر أن هناك عدم فاعلية في التنظيم، فهذا يعني أن هناك خلل في قيم وسلوك العاملين داخل التنظيم، هذا تقوم تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي على مفهوم أن السبب الرئيسي لمشكلة عدم الفاعلية في التنظيم تعود أساساً إلى الفرد و مجموعات العمل في التنظيم، وأن هناك بعض العوامل التي لا تساعد على تحقيق أهداف التنظيم.

إن هناك عدداً من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار وسيلة التدخل مثل : طبيعة المشكلة، الهدف من البرنامج التطويري، الأنماط الثقافية والسلوكية السائدة، ودرجة المقاومة المتوقعة، هذه العوامل الهامة يجب أخذها في الاعتبار قبل اتخاذ قرار نهائي لإختيار تقنية التدخل.

### تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي:

تهدف تقنيات التدخل إلى رفع المعالية التنظيمية حل المشاكل، وتنمية  
جوانب القوة في التنظيم، حيث يقوم الإقتراس الأساسي لنشاطات التدخل  
على أن المنظمات لديها الاستعداد للنمو والتطور وعلى مستشار التطوير أن  
يعمل على تحفيز مساعدته أعضاء التنظيم على عملية التشخيص وحل  
المشاكل.

تشمل تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي على نشاطات متعددة ويركز  
على عدد من المستويات داخل التنظيم:

- (١) المستوى الفردى The Individual Level
- (٢) مستوى المجموعات The Group Level
- (٣) مستوى التنظيم The Organizational Level

ويوضح الشكل رقم (٢٧) هذه المستويات من التحليل، حيث يلاحظ  
أنها موجهة نحو هدف محدد أو مشكلة بذاتها، فنجد أن نشاطات بناء الفريق  
Team Building موجهة نحو المجموعات، بينما مشاطات الشبكة الإدارية The  
Managerial Grid موجهة نحو التنظيم ككل، وحيث أن كل هدف أو مستوى  
تنظيمي يمثل عملية ومشكلة قائمة بذاتها لذا ينظر إلى عملية التدخل  
كمحاولة لتحسين فعالية الوحدة التنظيمية<sup>(١)</sup>.

ويظهر من الشكل رقم (٢٧) أن نشاط التطوير التنظيمي ترتبط بهدف  
محدد، وهناك عدد من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار مثل:

١- أن العالم على عملية التدخل قد يكون من داخل التنظيم أو

خارجه.

٢- يعترض في وسيلة التدخل أن تكون مخططة وموجهة إلى هدف  
محدد.

٣- من الممكن أن توجه وسيلة التدخل إلى أكثر من هدف أو

مستوى، مثل الشبكة الإدارية The Managerial Grid.

٤- هناك حاجة لتقييم مدى نجاح وسيلة التدخل وتأثيرها لتحديد  
مدى نجاحها من عدمه، لأنه لا يمكن ضمان تحقيق وسيلة  
التدخل لأهدافها.

أولاً: نشاطات التدخل على المستوى الفردي:

هناك عدد من تقنيات التدخل على المستوى الفردي، فهناك على سبيل

المثال:

١- تحليل لغاط التعامل Transactional Analysis

٢- تطوير السلوك Behavior Medication

٣- التدريب المعملي (الحساسية) Sensitivity or Laboratory Training

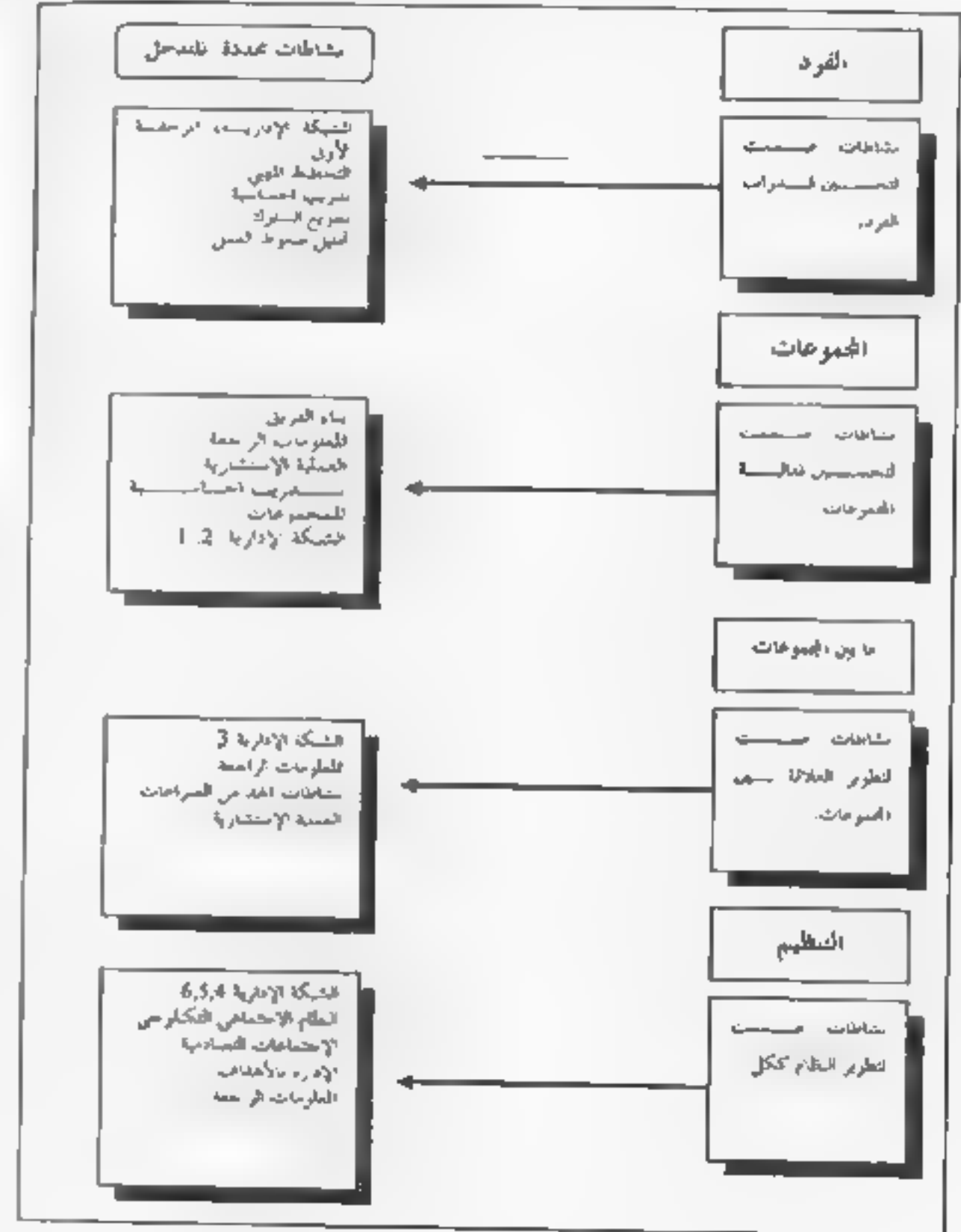
٤- برنامج التخطيط المهني Career-Planning Programs

٥- الشبكة الإدارية (المرحلة الأولى) The Managerial Grid (Phase I)

٦- إدارة ضغوط العمل Job Stress Management

وسينم إختار إدارة ضغوط العمل كمثال كتقنية للتدخل على المستوى

الفردي نظراً لتطرقنا لبعض التقنيات في مواضع متقدمة من هذا الكتاب.



يعتبر الضغط Stress جهد عاطفي يؤثر على صحة الفرد (عقليا وجسديا) ومع ذلك فإن بعض الدراسات المتعلقة بضغط العمل قد أشارت أنه ليس بالضرورة أن تكون كل ضغوط العمل سيئة، فقد تساعد تلك الضغوط في بعض الحالات على رفع الأداء<sup>(٢٧)</sup>، لكن كثرة ضغوط العمل قد يصبح أمراً غير مرغوب فيه، حيث أصبحت كثيراً من المنظمات تخشى من التأثير السلبي لضغط العمل، مما ينتج عنه فقدان الإستثمار التعليمي والتدريبي في قواها البشرية، والخوف من الدعاوى القضائية.

وطالما أن برامج التطوير التنظيمي تسعى لتحقيق درجة عالية من الكفاءة التشغيلية، فقد أصبح مفهوم "إدارة الضغوط" واحداً من نشاطات التدخل الموجهة نحو الفرد والمنظمة، حيث الهدف هو تحديد مصدر الضغط الذي قد يكون ناتج من الشخص نفسه أو التنظيم أو البيئة بمفهومها العام كما يوضحه الشكل رقم (٢٨).

١ تساهم بعض المنظمات في وجود تلك الضغوط على العاملين، مثل عموص الأدوار أو طبيعة العمل، و التركيز الشديد على الإجراءات والنظام الرقابي الصارم، أو المعالجة في الروتين والملل الذي ينتج عنه، أو عدم التطور الوظيفي<sup>(٢٨)</sup>.

٢ كما تساهم الصفات الشخصية للفرد كالشخصية أو الصفات الوراثية أو الاحتياجات دوراً في درجة تحمل الفرد لضغوط العمل، ففي بعض السلوكيات وجد أن بعض الشخصيات أكثر تعرضاً للأمراض القلبية من غيرها<sup>(٢٩)</sup>.

لضعوط العمل إبعكاسات صحية وسلوكية، كما هو مبين في الشكل (٢٨)، فقد ينتج عن ضغوط العمل القلق والإحباط الذي يؤدي إلى مشاكل صحية، وقد ينتج عنه مشاكل سلوكية مثل عدم الرضا الوظيفي وإحفاص الأداء وكثرة الغياب أو ترك العمل<sup>(١)</sup>.

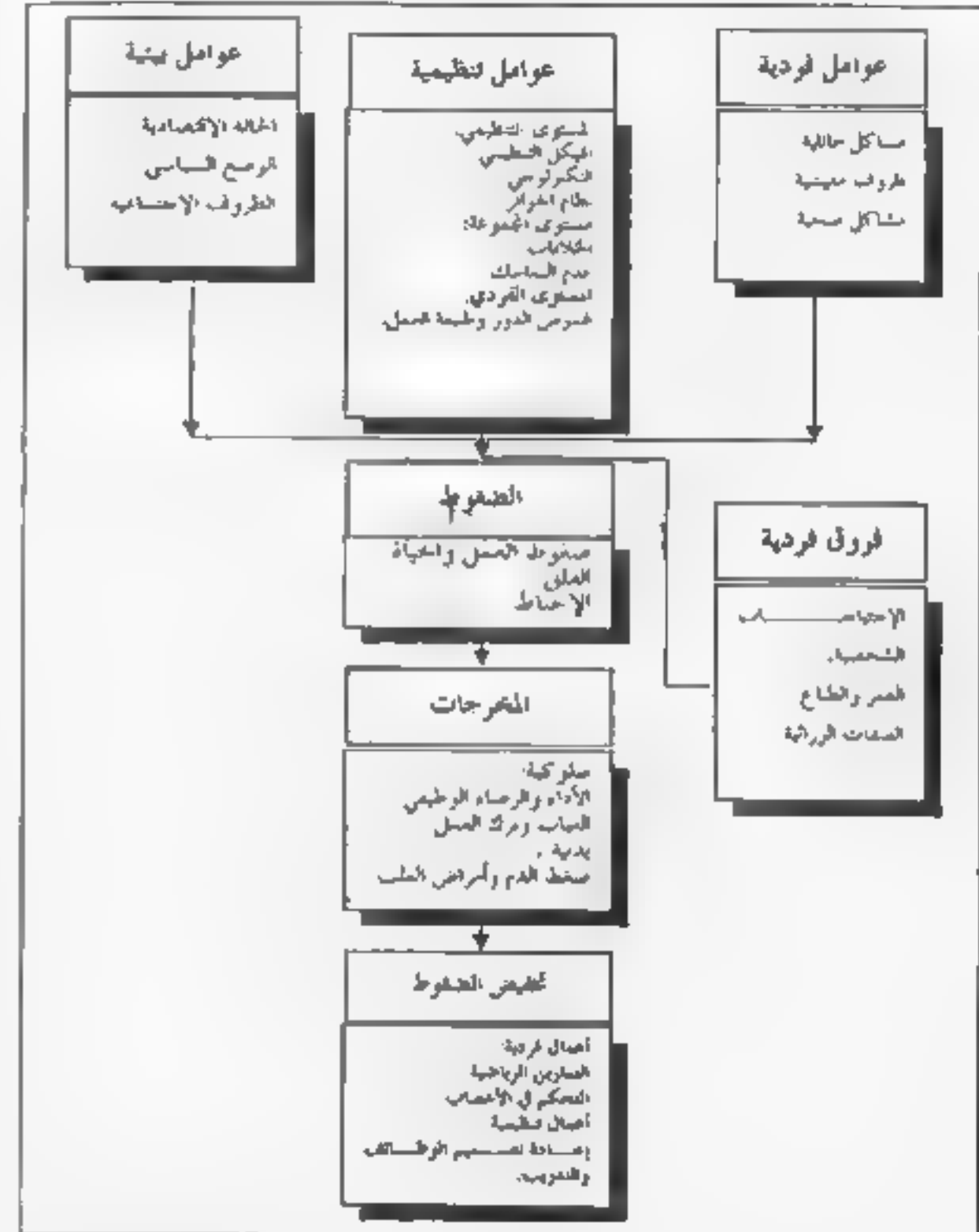
أما إدارة والتحكم في **(ضعوط العمل)** فيبدأ من الفرد نفسه، حيث يصبح التشخيص الطبي أمراً ضرورياً للتقليل واحداً من آثار هذه الضغوط، كما أن الحروب المتعلقة بالوراثة، والعادات المتعلقة بطبيعة النظام العدائي يمكن أن تساعد في فهم أعمق لطبيعة المشكلة، ومن وسائل التخلص من الضغوط زيادة التمارين الرياضية وتغيير بعض العادات السلوكية أو العدائية انصارة، والتفكير عن التوتر ما أمكن، وأهم وسائل تخفيف ضغوط العمل على الإطلاق التوجه إلى الله والصلاة وقراءة القرآن الكريم.

كما أن للجانب التنظيمي دوره في التحكم والتقليل من ضغوط العمل، حيث يمكن عن طريق تحسين وسائل الاتصالات، وتجنب غموض الأدوار وتداخلها، وإعادة تصميم الوظائف للحد من الروتين القاتل والملل، وزيادة المشاركة في عملية صنع وإخاذ القرارات، والتدريب على نشر الوعي حول مشكلة ضغوط العمل ووسائل تخفيفها، كل هذه الأساليب يمكن أن تساعد في التقليل من مشكلة العصر الحديث أو ما يعرف بضغوط

العمل والاحتراق الوظيفي Job Stress and Burnout

### شكل رقم (٢٨)

#### إطار تحليلي لضغوط العمل



John Inancevich and M. Matteson, Managing for Achealthier Heart" Management Review, ١٧  
October 1978

## الباب الرابع - الفصل الثاني

معرض تحسين الطريقة التي يتم فيها إنجاز المهام، وهذه الأنشطة موجهة نحو أربعة مجالات : التشخيص - إنجاز المهام - العلاقات بين المجموعة - عمليات الفريق والتطعيم

والعرض من الاجتماع التشخيصي Diagnostic Meeting هو فتح باب الحوار والنقاش حول أداء المجموعة وتقبل النقد وتشخيص نقاط الضعف التي تقود إلى تدني الأداء. فعند اجتماع مستشار التطوير مع أعضاء التنظيم لمدة يوم واحد، تعطى الفرصة لتقديم وتبادل الأفكار مما قد ينتج عنه تحديد للمشاكل الرئيسية التي تؤثر على الأداء مثل : سوء التخطيط أو محدودية الموارد أو عوائق الاتصال المادية والبشرية أو قلة التدريب، من هنا يمكن أن يكون الاجتماع التشخيصي فرصة لتحديد المشاكل التخطيط للتنفيذ.

وفي اجتماع بناء الفريق العائلي Family Team-Building Meeting محاولة لمساعدة أعضاء القسم الواحد للإلمام بمشاكل مجموعتهم وحلها، فقد تكون المشكلة متعلقة بحلاقات شخصية بين عضوين أو أكثر، يبدأ المستشار بعملية المقابلة أو الطلب من الأعضاء كتابة تقرير لكل فرد أو عقد اجتماع وذلك بعرض جميع المعلومات ومن ثم تحليلها، ثم يقوم المستشار بإرجاع المعلومات لتحديد طبيعة المشكلة واقتراح الحلول، وتستخدم هذه الطريقة للتعبير في الهياكل التنظيمية.

أما بناء الفريق عن طريق تحليل الأدوار Role-Analysis Team Building فصممت لتوضيح الأدوار المتوقعة من أعضاء الفريق، إن هناك كثير من

## الباب الرابع - الفصل الثاني

ثانياً : نشاطات التدخل على مستوى المجموعة،

تهدف أنشطة التدخل التي تندرج تحت مستوى إلى زيادة فعالية وقدرات المجموعة، ويمكن تحديد عدد من أساليب التدخل تحت هذا المستوى :

- ١ - بناء الفريق Team Building
- ٢ - المعلومات الراجعة Survey Feedback
- ٣ - العملية الاستشارية Process Consultation
- ٤ - تدريب الحساسية للمجموعة Sensitivity Training (Group)
- ٥ - التدريب والتعليم Training and Education
- ٦ - الشبكة الإدارية ١، ٢ Managerial Grid : Phase I, II

وسيتم اختيار بناء الفريق كوسيلة للتدخل لشيوعها وأهميتها :

### ١ - بناء الفريق Team Building

لقد أصبحت منظمات اليوم على قدر كبير من التعقيد بحيث أصبح من المستحيل الاعتماد على الأعمال الفردية والانعزالية في تحقيق أهداف التنظيم أو حل مشاكله، من هنا أصبح يعال على مجموعات العمل، خاصة مع التخصص وما نتج عنه من اعتمادية في الأداء بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمات، من هنا أصبحت وسيلة بناء الفريق من أهم أنشطة التدخل في برامج التطوير التنظيمي وأكثرها شيوعاً<sup>(١)</sup>.

ومفهوم بناء الفريق يتلخص في أنه جذب منظط له مجموعة من الأشخاص الذين يرتبطون معاً بنوع من العلاقات داخل التنظيم، وذلك

## الباب الرابع - الفصل الثاني

الغموض لدى بعض العاملين في المنظمات حول الدور المتوقع منهم، وهذا قد يعوق الأداء ويتج عنه الضغوط النفسية والقلق.

من هنا يطلب في لقاء المجموعة أن يحدد كل شخص دوره الرئيسي وكيفية مساهمته في تحقيق الأداء المرغوب، وبعد مناقشة هذه الأدوار أمام الجميع، يتم تعيير السلوكيات والأدوار المتعارضة أو المتداخلة أو المتهاوتة بقناعة، حتى تتطابق مع الدور المطلوب لتحقيق الأهداف<sup>(١)</sup>

بالنسبة لتقييم بناء الفريق Evaluation of Team Building فهناك العديد من الدراسات التي أعطت نتائج إيجابية لهذا النوع من مشاطات التدخل في برامج التطوير التنظيمي، بينما يرى البعض الحاجة إلى تقييم أكثر دقة وهدراً، ذلك أن استمارات الاستقصاء تورع مباشرة بعد إنتهاء البرنامج مما يعي الحصول على رد فعل سريع من المشاركون الواقع تحت هالة نشاطات هذه البرامج.

### ثالثاً : نشاطات التدخل بين المجموعات :

تهدف مجموعة النشاطات على هذا المستوى إلى زيادة فعالية المجموعات

وعلاقتها ببعض، وينطوي تحتها ما يأتي :

- ١ - الشبكة الإدارية (The Managerial)
- ٢ - المعلومات الراجعة (Survey Feedback)
- ٣ - تقنيات الحد من الخلافات (Conflict-Minimization Techniques)
- ٤ - العملية الإستشارية (Process Consultation)

## الباب الرابع - الفصل الثاني

وسيتم التركيز على تقنية الحد من الخلافات كأحد أساليب التدخل بين المجموعات.

### - تقنية الحد من الصراعات The Minimizing of Conflicts Technique

يعتبر وجود قدر من الخلاف بين المجموعات أمراً طبيعياً، وعلى المديرين توحى الحذر من النتائج السلبية خصوصاً بين المجموعات ذات العلاقة، حيث يمكن أن ينتج عن الصراع سلوكيات سلبية تؤثر على تحقيق الأهداف التنظيمية.

إن مواجهة أسباب الخلاف والحد منه هو المدخل لإحداث التغيير في المجموعات، الذي يمكن أن يقلل من أثاره السلبية، وقد نادى كل من (بلاك وشيرد وموتون، Black, Shepard, Mouton) بتقنيات المواجهة كما يأتي :

#### الخطوة الأولى

يجتمع قائدي المجموعتين مع مستشار التطوير لمناقشة نمط

التفاعل بين المجموعتين، لتحديد مدى إمكانية تحسين وسائل

الاتصال والتفاهم والإحترام المتبادل.

#### الخطوة الثانية :

يقوم كل فريق بالاجتماع بصورة مفصلة لتحديد قائمتين

منفصلتين، الأولى تتعلق بأرائهم وانجاساتهم وشعورهم

وتصورهم عن الفريق الآخر وفي القائمة الثانية يقوم الفريق

بتوقع ما هي نظرة الفريق الآخر عنهم.

## الباب الرابع - الفصل الثاني

الخطوة الثالثة: يجتمع بعد ذلك الفريقان، لتبادل المعلومات حول ما تم التوصل إليه في تلك القوائم، حيث كل فريق يحدد رأيه في المجموعة المقابلة ومن ثم يبين ما يعتقدونه من نظرة الفريق الآخر عنهم، ويحرص مستشار التطوير أن لا يكون هناك أي نقاش في هذه المرحلة.

الخطوة الرابعة: يعود بعدها كل فريق إلى مكان مفصل لتحديد ما تعلموه عن أنفسهم وعن المجموعة المقابلة، ثم يطلب من كل فريق تحديد قائمة أوليات تختار إلى مناقشة مع الطرف المقابل.

الخطوة الخامسة: يجتمع الفريقين مرة أخرى للإطلاع على القوائم المعدة من كل فريق، وبعد المناقشة تُحدد الفريقين كمجموعة واحدة لتحديد قائمة واحدة مشتركة تحدد فيها المشاكل التي تحتاج إلى حلول للحد من الصراعات العير محدية، ومن ثم يتم إعداد خطوات عملية عن متى وكيف يتم التقليل من الصراعات الدائرة بين المجموعتين.

الخطوة السادسة: يحدد موعد للمجموعتين لمناقشة ومناقشة التقدم الذي حدث بعد تنفيذ الخطوات التطويرية للحد من الصراعات. إن العصر الرئيسي هنا هو مواجهة ما يعتقد أنه خلاف سلبي وحقيقي، ولقد قام كل من (جلومبسكي وبلمبيرج Golembiewski & Blumberg) بتطبيق الخطوات السابقة في دراسة على أحد المنظمات "و" قد أظهرت النتائج أن الأشخاص الأكثر انسجاماً وتفاعلاً في وظائفهم كانت

## الباب الرابع - الفصل الثاني

إنجاحاتهم إيجابية نحو تلك التقنية للتدخل ونحو منظمته من هؤلاء الأقل انسجاماً في وظائفهم.

- إدارة بالتردد  
- شبكة إدارية

رابعاً: نشاطات التدخل على مستوى المنظمة:

تهدف نشاطات التدخل على هذا المستوى المتقدم إلى تطوير النظام ككل، وهناك عدد من أساليب التدخل:

- ١ - الإدارة بالأهداف Management by Objectives فلسفة ومجموعة أدوات
- ٢ - الشبكة الإدارية The Managerial Grid
- ٣ - الاجتماعات التصادية Confronting Meeting
- ٤ - فلسفة نوعية الحياة الوظيفية Quality of Work Life

وصيتم التركيز على الشبكة الإدارية لأهميتها وتطبيقها الواسعة.

- الشبكة الإدارية The Managerial Grid :

يرى كل من (بلاك وموتون Black & Mouton) أنه حتى يمكن زيادة فاعلية المديرين للمنظمة على حد سواء فيجب أن يتم تغيير الأسس الثقافي للنظام، ويبدأ برنامج التطوير بواسطة الشبكة الإدارية بالتركيز على سلوك المرء، وتحديداً على أنماط القيادة، وينتقل البرنامج بعد ذلك إلى عدد من المراحل تشتمل على عمل الفريق، العلاقة بين المجموعات، وأخيراً ثقافة التنظيم. تتكون الشبكة الإدارية كوسيلة للتدخل من ستة عوامل، وتقوم على افتراض أنه كلما تم تطبيق مرحلة كلما زادت كفاءة المرء والمجموعة والتنظيم، علماً أن البرنامج يمر بمرحلة الستة يحتاج تطبيقه من ثلاثة إلى خمسة سنوات في المنظمات الكبيرة.

يقوم نموذج الشبكة الإدارية على بعدين:

باب الرابع - الفصل الثاني

فودج (٩.٩) : يعرف هذا النموذج (بإدارة الفريق) المحاولات تنصب نحو تحقيق الذات لدى العاممين، وإحتياج التقدير والإحترام، كما يوجد مناخ تنظيمي من الثقة والدعم، مع التركيز على إنجاز الأعمال.

شكل رقم (٢٩)  
الشبكة الإدارية

99							91
			90				
19							11

الإهتمام  
بالإنسان

الإدارة العامة	الإعصار والعمل	الإدارة العامة
----------------	----------------	----------------

R. Blake & J. Mouton, "The New Managerial Grid" (House, Inc., the McGraw-Hill Book Co., 1978).

ويعتقد بلاك وموتون أنه عندما يتم إكمال المراحل الستة في البرنامج التطويري للشبكة الإدارية فإن النمط المثالي (٩ر٩) سيكون له السيادة في

### == الباب الرابع — الفصل الثاني ==

الأول يهتم بالإنتاج، حيث يهتم المدير أساساً بإحراز الأعمال  
 كماً ونوعاً مع التركيز على الكفاءة في الإنتاج.

الثاني يهتم بالإنسان، حيث ينصب الاهتمام بالعلاقات بين  
العاملين وعدالة المكافآت وطرق توريثها والتقييم و الرضا الوظيفي.

لقد أوضح بلاك وموتون العلاقة بين الإنتاج والإنسان بشبكة تتكون من (٨١) مربع لتحديد الموقع على البعدين كما يوضحه الشكل رقم (٢٩)، يقوم المدير بالإجابة على أسئلة محددة حول سلوكه ونمط إدارته لتحديد موقعه على الشبكة، وحسب رأي بلاك وموتون فإن الوضع المثالي هو (٩ر٩) لأن ذلك يدل على الاهتمام الكبير بالإنسان والعمل معاً، أن الجهد التطويري للسنة مراحل في الشبكة يفترض أن يقل المدير من الوضع الأقل مثالية إلى الوضع المثالي والمرغوب.

يمكن تحديد خمسة أنماط رئيسية لسلوك المدير على الشبكة الإدارية:

١-١ نموذج (١،١) : وتسمى بالإدارة السلبية، يكون الاهتمام بالإنسان والإساح  
في أدنى درجاته، والمهدف الرئيسي هو الاستقرار والأمن  
الوظيفي.

۹) نمونہ (۹.۹) : يطلق على هذا النموذج، إدارة الادبي الاجتماعي، حيث الاهتمام كبير بالإنسان، لكنه في أدبي درجته للإنسان.

نموذج (١،٩) : التوجه هنا نحو تحقيق درجة عالية من الأداء في وقت قياسي وبأقل تكلفة، والتركيز على الرقابة والقوة.

نموذج (٥,٥) : ويعرف بسط الإدارة ذات الحلول الوسط، برعة حو الإتاح  
بدون تكاليف إنسانية مرتفعة أو عدم رضا وظيفي، فهناك  
محاولة للموازنة بين العمل والعاملين

## الباب الرابع - الفصل الثاني

التظيم، تركز المراحل الستة على تطوير الفرد، والمجموعة، والتنظيم، كما يركز البرنامج على التقييم الذاتي، وحل المشاكل، والتشخيص، ووضع الأهداف، والتخطيط بعيد المدى.

### - برنامج الشبكة الإدارية

يحتوي برنامج الشبكة الإدارية على ستة مراحل هي :

#### المرحلة (١) حلقة نقاش الشبكة The Grid Seminar

تبدأ الإدارة العليا حلقة نقاش الشبكة، وبعد عودتهم لمنظمتهم يقومون بتدريب المستوى الذي يليهم من المديرين، يقوم المشاركون في حلقة النقاش عادة بمراجعة كل شخص لموقعه على الشبكة الإدارية، كما يتم تحليل وتقييم سلوك كل فرد وقدرته على حل المشاكل. يكون الغرض في المرحلة الأولى من الشبكة الإدارية التحفيز على حل مشاكل جوانب العمل والإنسان، فمن خلال التفاعل والمناقشة والتشخيص عن طريق العمل الجماعي، يكون هناك فرصة للتعلم و الأعداد للمراحل التالية.

#### المرحلة (٢) تطوير الفريق Team Development

يتوقع من المديرين في المرحلة الثانية أن يقوموا بتطبيق ما تعلموه في المرحلة الأولى، حيث يتم التركيز في هذه المرحلة على تطبيق ثقافة حل المشاكل بصورة شمولية، وتشجيع أعضاء الفريق على تطوير أساليب فعالة لحل المشاكل.

## الباب الرابع - الفصل الثاني

#### المرحلة (٣) التطوير فيما بين المجموعات Intergroup Development

تتضمن هذه المرحلة العلاقة بين مجموعة عمل وأخرى وتركز على بناء النموذج (٩٩) بين المجموعات، حيث يتم البحث عن العوائق والتوترات بين المجموعات، والعمل على تعميق التعاون المشترك لحل المشاكل، وما ينطبق على المجموعات يطبق على طبقة المديرين على المستوى الإداري بين الأقسام المختلفة.

#### المرحلة (٤) تطوير نموذج مثالي (Development an Ideal Model)

يعمل المديرين في المستويات العليا على تطوير نموذج مثالي لتحقيق أهداف فردية وتنظيمية في هذه المرحلة، يتضمن هذا النموذج بلورة للأهداف، الهيكل التنظيمي، آلية عملية اتخاذ القرار، نظام الحوافز، والعقوبات، التي تواجه التنظيم، كما يقترح أدوات التدخل لتعبير الهيكل التنظيمي والتكنولوجي والعنصر الإنساني، يتم بعد ذلك تقييم ونقد هذا النموذج من قبل المديرين في المستوى التنظيمي الأدنى.

#### المرحلة (٥) تطبيق النموذج المثالي Implementing of the Ideal Model

تركز هذه المرحلة على الإدارة الانتقالية من الوضع القائم إلى الوضع النموذجي الذي تم التوصل إليه، وبصورة تدريجية في عملية التحول يتم تطبيق السياسات والأساليب في النموذج المثالي بسبب دقة وحساسية هذه المرحلة.

تركز المرحلة السادسة والأخيرة على تقييم وسيلة التدخل لتطوير الشبكة، ويستخدم لذلك أداة قياس محال وبعد كل مرحلة في البرنامج التطويري، تكون أداة القياس الرئيسية التي تستخدم لمراقبة البرنامج من ١٠٠ سؤال مدرج لمعرفة سلوك الفرد، وفريق العمل، والعلاقة بين المجموعات، وحل المشاكل، وإستراتيجيات المنظمة، والمناخ التنظيمي، حيث يسأل كل مشارك عن رأيه بين الوضع التنظيمي قبل وبعد استخدام برنامج الشبكة حتى يمكن مقارنة الوضعين.

تعتمد وسيلة التدخل للشبكة الإدارية على أسلوب التقييم الذاتي، ثمارين حل المشاكل بواسطة المجموعات الصغيرة، والاهتمام بالبيئة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجي، والإنساني، ويشار البرنامج بصيغة عامة من قبل أعضاء التنظيم، هذا بالإضافة إلى أن أعضاء الإدارة العليا والتعبدية يشتركون في كافة مراحل البرنامج وهذا عامل دعم لنجاح البرنامج وتحقيق التغيير والتطوير التنظيمي.

#### عوامل مشتركة حول أساليب التدخل:

تتميز عوامل التغيير أهما في حركة تفاعل دائم، لذلك يجب التفكير في التطوير كعملية مستمرة، لا تنتهي بتطبيق برنامج تطوري واحد فقط، إن هناك حاجة ماسة لهم عاملين يمكن أن يساعدان على مواجهة التغيير:

أولاً: القدرة على تشخيص Diagnose البيئة التنظيمية، المجموعات، والأفراد والتنظيم.

ثانياً: القدرة على التنبؤ لمواجهة التغيير ببرامج مخططة ومدرولة حينما يسهر

التشخيص عن الحاجة لئلا نلثك البرامج. إن القدرة على التشخيص والتنبؤ بالحاجة للتغيير والتطوير التنظيمي يستدعي الإهتمام بعدد من النقاط الهامة:

١- لا يمكن النظر للتغيير والتطوير التنظيمي كعملية مفصلة عن الهيكل التنظيمي والسلوك الإنساني وكافة العمليات الأخرى داخل النظام، والتغيير فقط في الجوانب السلوكية أو الأساليب التشغيلية دون الأخذ في الحسبان بقية المكونات يصبح ضرباً من الخيال وبمضي للفشل، لأن عمليات التطوير والتغيير تتسم بالشمولية والتفاعل بين بقية المكونات التنظيمية كما سبق الإشارة إليه كأساس لبرامج التطوير التنظيمي.

٢- الحاجة للتعاون والتفاهم بين مستشار التطوير والمشاركين في العملية التنظيمية، فأساس هذا التعاون يجب أن يكون واضحاً وقائماً على الثقة المتبادلة والصراحة حتى يمكن الإستعانة من برامج التطوير على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي والمنتج ككل.

٣- ليس هناك طريقة مثلى للتطوير أو التغيير، وليس هناك أسلوب تدخل

أمثل وأوحد يصلح لكل الحالات والأوقات والظروف، التدخل الموقفي Contingency Approach هو أفضل فلسفة ونموذج يمكن الاعتماد عليه في عمليات التغيير والتطوير التنظيمي (١١).

٤ - يتضح بعد الإطلاع على عدد من أساليب التدخل، أنه لا يمكن لشخص واحد الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بعملية التطوير، مما يستدعي وجود عدد من مستشاري التطوير بالإضافة إلى المديرين

الهوامش

- 1 - Donald Harvey and D. Brown, "An Experiential Approach to Organization Development" (N.J, prentice-Hall, Inc., 1982) PP 232-33.
- 2 - N. Margulies and Anthony Raia, "Conceptual Foundation of Organizational development" N Y, McGraw-Hill, 1978) PP 16-17.
- 3 - Florence Stone, "Staying in Shape for the Rigors of Management " Management Review, Jan., 1975, PP. 4-11.
- 4 - Douglas Hall, "Careers in Organizations " (Santa Monica, Calif, Goodyear, 1976).
- 5 - M. Friedman and R. Rosenman, " Changes in the Serum Cholesterol " Circulation, 1979, PP. 858-61
- 6 - Joseph McGrath, "Stress and Behavior in Organizations" handbook of Industrial and Organizational Psychology (Chicago, Rand, 1976) PP. 1351-96
- 7 - W J. Heisler, " Patterns of OD In Practice " Business Horizons", 18, Feb. 1975, PP 77-84.
- 8 - W G Dyer, " Team Building: issues and Alternatives", (Reading, Mass, : Addison - Wesley, 1977).
- 9 - I. Dayal and J. Thomas, "Operation KPA: Developing and New Organization", Journal of Applied Behavioral Science, 1968, PP 474-506
- 10 - Robert Blake, H Shepard and J. Mouton, " Managing Intergroup Conflict in Industry", (Houston, Texas, Gulf Publishing, 1965).

التفذين في التنظيم، حتى يمكن ضمان بقاء التعبير والتطوير لأطول مدة، و الإرتفاع بمستوى الأداء التنظيمي.

هـ - أصبح هناك توسع في نوعية المنظمات التي تستفيد من برامج وأساليب التدخل للتطوير التنظيمي، بحيث أصبحت تشمل المنظمات غير الربحية مثل المدارس والمستشفيات، والهيئات الحكومية والمؤسسات الدينية، خصوصاً في الدول المتقدمة، وهذا يعني توسع في تطبيقات برامج التطوير التنظيمي، وتوفير قدر من المقارنة بينهما وبين المنظمات الربحية.

٦- إن التعبير والتطوير في أحد الجوانب التنظيمية، له تأثير على الجوانب الأخرى، فمثلاً التطوير في مشاكل التنظيمية له تأثيره على الأفراد والمجموعات وتصميم الوظائف لذلك ينبغي من خبراء التطوير التنظيمي العمل دائماً على تشخيص الآثار الجانبية لعمليات التعبير.

تشبه المنظمات الأفراد والمجموعات في إحتياجها للتعبير والتطوير، وما سبق من ملاحظات يمكن أن يسهل من عمليات التطوير التنظيمي، حيث هناك كثير من العقبات التي تواجه أعضاء التنظيم والباحثين والمستشارين، ومن أجل أن يتحكم المديرون في عمليات التغيير والتطوير بدلاً من خضوعهم لتياراتها وعواصفها لا بد من فهم أعمق لأبعاد وآثار البرامج التطويرية<sup>(١)</sup>.

### مستقبل التطوير التنظيمي

#### The Future of Organization Development

- نظرة المهتمين بمستقبل التطوير التنظيمي.
- التحولات في مجال التطوير التنظيمي.
- آثار التحولات على تطور برامج التطوير التنظيمي.
- مدى الحاجة والنجاح لبرامج التطوير في البيئة العربية
- المشاكل والعقبات لبرامج التطوير التنظيمي في الدول العربية

### الباب الرابع — الفصل الثاني

- 11 — Robert Golembiewski and A. Blummburg, "Confronting as a Training Design in Complex Organizations." journal of Applied Behavioral Science, October 1967, PP. 525-47.
- 12 — Robert Blake and Jane mouton, " The New Managerial Grid " (Houston, Texas: Gulf Publishing, 1978).
- 13 — Walter Nord and D. Durand, "Beyond Resistance to Change" Organizational Dynamics, autumn, 1957. PP. 2-20.
- 14 Robert Khan, "Organizational Development some Problems and Proposals", journal of Applied Behavioral Science, Oct 1974, PP. 485- 502.

مقدمة

جعلت التغيرات السريعة في الوقت الحاضر الحاجة إلى التطوير التنظيمي ماسة وملحة، وأصبح هناك حاجة لتوظيف التقنيات الحديثة التي يمكن أن تجعل المنظمات أكثر فعالية وكفاءة وإبداعاً للتعامل مع مرحلة العولمة، والتطوير التنظيمي يعتبر الحقل الحديث لعمليات التغيير المخطط *Planned Change Process*.

وكأي فرع جديد من المعرفة هناك العديد من الانتقادات أو عدم القناعة سواء من الممارسين أو الأكاديميين تجاه هذا الحقل، فهناك أسئلة حول مستقبل التطوير التنظيمي: هل سيكون هذا الحقل مجالاً للإبداع والقدرة والبروز؟ أم أنه موضة بما يحتويه من تقنيات وغير قادر على مواجهة تحديات المستقبل؟.

التطوير التنظيمي بين التفاؤل والتشاؤم:

إن أحد المتشائمين حول مستقبل التطوير هو ( جورج ستراوس George Strauss ) حيث أشار أن هناك احتمال كبير لأن يصبح التطوير التنظيمي كاريخ مثله مثل "حركة الإدارة العلمية" و "العلاقات الإنسانية"، ورغم ذلك يرى أن التطوير التنظيمي بدأ يترك بصماته على الممارسات الإدارية (١).

وهناك من يرى التطوير التنظيمي كحقق معرفي متقدم وبحرب يتكون من عدد من المداخل للإبداع التنظيمي والتحديد، وهو لا يزال في مرحلة التطور، حقق جديد تمتع لكنه مثل أي نوع من المعارف الجديدة، لديه كثيراً من المسائل التي لم تحل، وكثيراً من المشاكل والعقبات.

ويرى (أدجر هيوز Edgar Huse) التطوير التنظيمي واحداً من الأساليب الرئيسية لمساعدة التنظيم على التأقلم مع التغيرات السريعة، وكنتيجه فهو ليس بموضة عابرة، بل حقق معرفي ناشئ (٢).

ولقد أوضح هيوز أن ( بنيز Bennis ) قد أشار أن التطوير التنظيمي يركز على ثلاثة افتراضات أساسية:

- ١ - يكون للتنظيم في كل مرحلة نمط يناسب وتلك الظروف، ومع ما يستجد من متغيرات يكون هناك حاجة للتغيير والتطوير التنظيمي ليناسب والمستجدات.

٢ - يعتبر تغيير المناخ التنظيمي هو الوسيلة الحقيقية للتغيير، بما يتضمنه من قيم ومعتقدات وأسلوب للتفاعل، من المهم تغيير المناخ التنظيمي بدلاً من محاولة تغيير الفرد إذا أريد للتنظيم أن يتطور.

٣ - هناك حاجة للوعي الاجتماعي Social Awareness من قبل العاملين في المرحلة الحالية (٣).

إن قوة الدفع الأساسية وراء برامج التطوير التنظيمي، هو أن العالم في حالة تغير سريع وعلى المنظمات أن تأهب لعصر العولمة بأعماق وأساليب تساعد على العمل والبقاء في ظل ظروف تنافسية.

ويعتقد كل من (فريش وويل W. French and C. Bell) أن التطوير التنظيمي ليس موضة عابرة، بل حقق له قدرة البقاء والتطور، ويعتبر التطوير التنظيمي في حالة نمو وتغيير نتيجة مساهمات للممارسين والمستفيدين من مختلف الحالات التنظيمية، وكذلك نتيجة التطوير المستمر في تقنياته التي تعززها الإحتياجات المتحددة في المحيط (٤).

كما يعتقد كل من فريش وويل أن التطوير التنظيمي ربما يتوسع في مجال نشاطاته مستقبلاً، حيث يمكن أن يصب تحت مظلة متخصصين من فروع العلوم المختلفة مثل: نظريات التنظيم، بحوث العمليات، الخدمة المدنية والعلاقات العامة والصناعية، والصحة العقلية.

يقدم التطوير التنظيمي التكنولوجيا التي تتعامل مع الريادة في سرعة التغيير، فهو حقق ظهر نتيجة حاجة الفرد والجموعات والتنظيم لمواجهة

## الباب الرابع - الفصل الثالث

الاهتمام بدور التطوير التنظيمي في المجال الدولي، حيث تعمل كثير من المنظمات في ثقافات وقيم متعددة، مثل منظمة الأقطار المصدرة للنفط OPEC، الأمم المتحدة وما يتفرع عنها من منظمات، خطوط الطيران المدنية والعالمية، وزارة الخارجية وما يرتبط بها من بعثات دبلوماسية في الداخل والخارج، الشركات العامة والخاصة التي تعمل على مستوى دولي والشركات متعددة الجنسيات<sup>(١)</sup>.

يساهم الاختلاف في الثقافات والقيم محلياً وعالمياً، في وجود تحديات وعقبات أمام تعميم استخدام أدوات التدخل ومدى فاعليتها، بحيث أصبحت محددات رئيسية في إختيار إستراتيجيات التدخل<sup>(٢)</sup>.  
إذاً فالتحدي الذي يواجه التطوير التنظيمي، هو تطوير قدرات متعددة لمساعدة المنظمات عالمية المشأ والطبيعة، لذلك فعلى هذ الحقل مواجهة هذا التحدي بالانتقال من التركيز على المنظمة كحالة قائمة بذاتها، إلى نظرة تتعدى الحدود الإقليمية والثقافية<sup>(٣)</sup>.

### (٣) الثقافة التنظيمية

يعتبر المؤرخون التنظيميون أن الفترة الأخيرة من القرن العشرين هي حقبة الثقافة التنظيمية Organizational Culture Era، نتيجة الاهتمام والبحث فيها بصورة مكثفة، إبتداء من دراسة (البحث عن الإمتياز In Search of Excellence) إلى (البحث عن بناء المعنوية In Search of a Morale construct) فهذه الدراسات يبدو أنها وسعت مجالات الاهتمام بالثقافة التنظيمية وفعالية الإدارة، حيث تميل إلى التركيز على عنصرين أساسيين هما : التشخيص، وتعير الثقافة التنظيمية.

## الباب الرابع - الفصل الثالث

التغير، والتحكم في مساره، حيث تحتاج الإدارة الحديثة لسط التوقع والتخطيط للتغير، وليس لأ ساليب رد الفعل التقليدية.

### التحولات والتحديات:

لا يزال حقل التطوير التنظيمي ينمو نتيجة المساهمات والإقتراحات، فهناك تحولات على مستوى الحقل تتمثل في :

#### (١) التركيز على إستراتيجيات القيادة والتحول التنظيمي

كان تركيز التطوير التنظيمي بداية ينصب بصورة تقليدية على المستوى الجزئي Micro، وكان التركيز على سلوك الفرد والمجموعة بدلاً من العمليات التنظيمية، وعلى تقنيات التدخل بدلاً من إستراتيجيات التعبير للسطام ككل، بمعنى أن هناك قصوراً على المستوى الكلي Macro، ويمكن تفسير ذلك القصور بأنه نتيجة الأساس النظري للحقل الذي يقوم أساساً على العلوم السلوكية، هذا بالإضافة إلى تحولات العديد من القائمين على حقل التطوير التنظيمي.

ومع تطور الحقل ونضوجه، فقد بدأ التركيز يزداد على الإستراتيجية التنظيمية Organizational Strategy، وحديثاً هناك إهتمام للربط بين الإدارة الإستراتيجية Strategic Management والتطوير التنظيمي OD في التعامل مع عمليات التحول التنظيمي Organizational Transformation، والقيادة الإستراتيجية، وإعادة بناء الهياكل التنظيمية<sup>(٤)</sup> كل ذلك من منظور شمولي.

#### (٢) الإنجاء العالمي

لم تعد منظمات اليوم تتسم بالصخامة فقط نتيجة الاندماجات، بل أنها تتصف بالعالمية أيضاً، فقد أصبحنا نعيش في عصر العولمة، من هنا نبع

ففي دراسة (أدجر شاين E. Schein) أوضح أن الثقافة التنظيمية هي ردة فعل لمشكلتين رئيسيتين تواجه التنظيم:

أ - مشكلة التأقلم الخارجي والبقاء.

ب - مشكلة الاندماج الداخلي.

ومن خلال هذين العاملين، ومن خلال عمليات التشخيص يتضح أن هناك آلية تعمل داخل التنظيم على تشكيل والمحافظة على الثقافة التنظيمية<sup>(١)</sup>، وتتكون من:

١- على ماذا يوجه المدبرون إهتمامهم؟ وماذا يقيسون أو يراقبون؟

٢- طريقة التعامل مع الأحداث والمشاكل التنظيمية.

٣- نماذج الأدوار والتعلم وبرامج التدريب في التنظيم.

٤- أسس التوظيف والاختيار والترقية والفصل من التنظيم<sup>(٢)</sup>.

يسمى التطوير التنظيمي دائماً إلى تركيز إهتمامه على التنظيم ككل، وبناء الثقافة التنظيمية والتعامل معها، لأنها الطريقة المميدة لتحقيق الهدف<sup>(٣)</sup>.

(٤) الأداء العالي والالتزام المرتفع

لم يقتصر الإهتمام في السنوات الأخيرة على الثقافة التنظيمية فقط بل وجهت أدبيات الإدارة والتنظيم إهتمامها مؤخراً نحو دراسة مفهوم (الأداء العالي High-performance) و (الالتزام المرتفع High-Commitment) في العمل<sup>(٤)</sup>.

فموضوعات مثل التفاعل، والمشاركة، والتعاون تعتبر من المكونات الأساسية لبرامج التطوير التنظيمي، ولها أثرها على الأداء بحيث أصبحت مفاهيم مثل الإدارة بالمشاركة Participative Management من المفاهيم الشائعة.

إن الافتراض الذي يقوم عليه الأداء العالي والالتزام المرتفع هو تكنولوجيا متقدمة، تصميم عمل فعال، تناسق بين الهيكل التنظيمي والعمليات التشغيلية، وتخطيط جيد، وهذه عناصر أساسية، لكنها غير كافية للأداء العالي، نتيجة الحاجة للالتزام Commitment على مستوى الأفراد أو الجماعات لجعل التكنولوجيا، وتصميم العمل، والهيكل التنظيمي، والإستراتيجيات تعمل بفاعلية وإنساق.

ومن هنا كانت الحاجة ماسة في الفكر التنظيمي الحديث لمعرفة الأدوار المطلوبة من الأفراد والمجموعات في عملية الالتزام لرفع فعالية التنظيم<sup>(٥)</sup>.

أثار التحولات الحديثة على التطوير التنظيمي:

من التحليل السابق حول رصد الاتجاهات والتحولات في برامج التطوير التنظيمي، يمكن القول أن هناك عطين أساسيين يتصف بهما التطوير التنظيمي:

أولاً - أن هناك إتحاء يركز على مستوى النظام ككل Syntent-Wide بدلاً من التركيز فقط على تغير الفرد أو المجموعة.

ثانياً: كنتيجة فإن هناك أنشطة عريضة ومتعددة في برامج التطوير التنظيمي. ويوضح الشكل رقم (٣٠) الاتجاهات الأربعة على المدرج إبتداء من مستوى الفرد وصولاً للمستوى العالمي.

يتضح من الأبحاث والدراسات الحديثة أن التركيز في التطوير التنظيمي قد بدأ في التحول فعلياً نحو تطوير التنظيم بصورة أعم وأشمل بحيث يتعدى

### الباب الرابع - الفصل الثالث

من تطبيق تلك التقنيات على أن يراعى فيها خصوصية الإدارة العربية واحتياجاتها<sup>(١٦)</sup>.

ولقد توصل خبراء التطوير التنظيمي في اجتماعاتهم لعام ١٩٨٥ م في عمان إلى أهمية التطوير التنظيمي للمطمة العربية، بل توصل الخبراء إلى أن التطوير التنظيمي قد يكون أكثر أهمية للمطمة العربية من أهميته للمجتمع العربي (١٧) لأن البيئة العربية مشبعة بعدة قيم اجتماعية لا بد أن تؤثر على العلاقات داخل التنظيم، وبالتالي فإن التطوير التنظيمي سيساعد في قرن العلاقات الرسمية وغير الرسمية وإزالة الحواجز بينهما.

إن إقامة التطوير التنظيمي ليتناسب مع الظروف والاحتياجات العربية يجعل من المهم مراعاة الخصوصية المميزة للمجتمع العربي التي تشمل المعطيات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والحضارية وانعكاساتها وتأثيرها على الإدارة العربية.

وحتى يمكن إدخال التطوير التنظيمي كموذج للتغيير المخطط في البيئة العربية لا بد من دراسة واقع الإدارة العربية بعرض معرفة السمات والملامح الأساسية التي تميزها وكذلك المشاكل التي تعاني منها، وإعتبار ذلك من المعطيات والعوامل المساعدة لإدخال التطوير التنظيمي كأداة للتغيير المخطط<sup>(١٨)</sup>.

### الباب الرابع - الفصل الثالث

محدودية الإقتصار فقط على المستويات الدنيا كالفرد والمجموعة إلى مستويات جديدة أكثر مساحة وتعقيداً.

إن أهداف ونشأة التطوير التنظيمي كما تقدم في فصول هذا الكتاب كانت ولا زالت موجهة نحو إدارة وتطوير المنظمات لتصبح نظاماً أكثر إنسانية وتتميز بالمرورة والتكيف مع البيئة العالمية الجديدة، بحيث يمكن لها أن تحدث تحولات في هياكلها التنظيمية والثقافية والإستراتيجية بحسب الحاجة والظروف لتصبح أكثر فعالية، وفي نفس الوقت تكون قادرة على العطاء والبقاء<sup>(١٩)</sup>، لذلك لم يكن من أهداف التطوير التنظيمي فقط التركيز والاقتصار على تغيير سلوك الفرد أو المجموعة، أو حل مشاكل على المدى القصير.

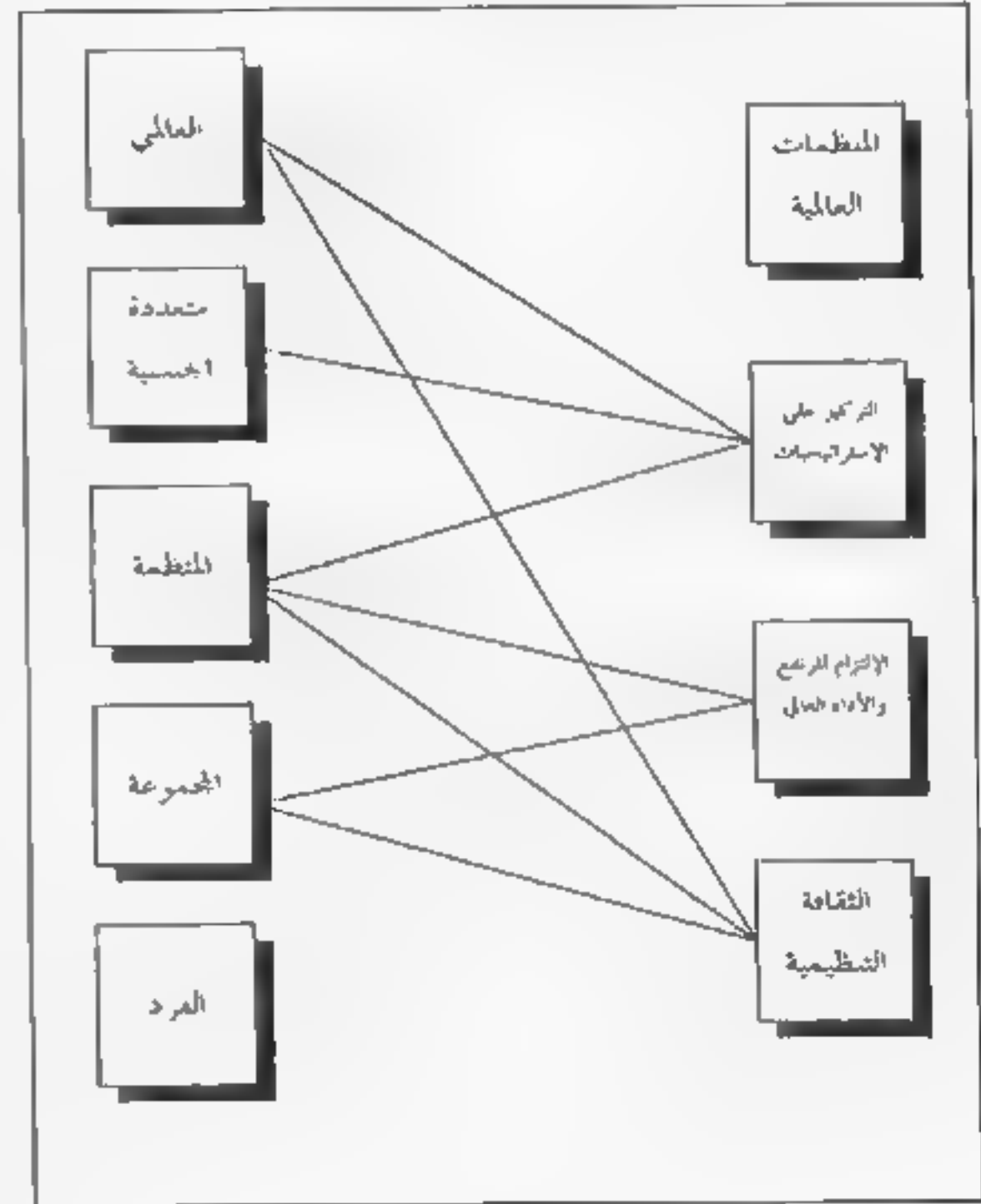
إن التحولات نحو دراسة وتغيير النظام بمعناه الواسع أصبح حقيقة وواقعاً وضرورياً، وأن التطورات الحديثة مثل التركيز على القيادة الإستراتيجية، والثقافة التنظيمية، وزيادة إستخدام الأداء العالي والإلتزام المرتفع، كلها عوامل دفع نحو التركيز على التغيير في التنظيم بمعناه الواسع، لذلك لا غرابة أن يكون التحول الآن من التركيز على تغيير الفرد أو المجموعة إلى التطوير التنظيمي بمعناه الشمولي<sup>(٢٠)</sup>.

### التطوير التنظيمي والبيئة العربية

على الرغم من تجمعات بعض الباحثين العرب على نقل المصاهيم والأفكار الإدارية الحديثة إلى بيئات ثقافية مختلفة، فإن البعض يرى أنه لا مانع

شكل رقم (٣٠)

مستوى التحليل للتحويلات الحديثة للتطوير التنظيمي



سمات ومشاكل الإدارة العربية :

هناك عدد من السمات التي تتصف بها الإدارة العربية يمكن إيجازها في الآتي :

١ - تداخل النشاط السياسي والإداري

يصعب دائماً وضع عطف فاصل بين النشاط السياسي والإداري في كل دول العالم بصفة عامة وفي الدول النامية خاصة، فمن الناحية النظرية تتولى الأجهزة السياسية رسم السياسات بمعاونة فنية من الأجهزة الإدارية وتقوم الأخيرة بالتنفيذ مع قليل من التدخل الذي لا يصل إلى درجة الخلط والامتزاج كما هو الحال في الدول النامية.

ويرى الباحثون العرب أن الجهاز الإداري في البلاد العربية "مسيباً إلى حد بعيد بسبب إختيار القباذيين على أساس الولاء السياسي أكثر من الكفاءة الإدارية، كما أن الأنظمة العسكرية أو الحربية تنجح عادة إلى أن يكون لها ممثلون في سائر الإدارات الهامة، فتصبح مسرحاً لمعادلات صعبة بين المصالح العرقية أو الطائفية أو الأحلاف السياسية" (١).

٢ - التضخم الوظيفي والفرهل التنظيمي

أدى النمو العشوائي للأجهزة والمؤسسات الحكومية، بالإضافة إلى التوظيف المعاشي والتوسع العشوائي، إلى جعل التعبير والتطوير أمراً صعباً لعدم خضوعه لمعايير موضوعية.

٣ - محدودية نجاح برامج الإصلاح الإداري

على الرغم من أن التطوير والتغيير عملية مستمرة ودائمة، وأن المنظمات تسعى إلى الرفع دائماً من كفاءتها وقدراتها، بحيث أنه ليس بالضرورة أن يكون هناك فساد حتى يكون هناك إصلاح، فقد أخذت بعض

الدول العربية بمفهوم الإصلاح الإداري حينما بدأ كشعار، والذي أخذ بالمسح التلقيني وأغفل المنهج الشمولي فاقصر على إصلاح الهياكل التنظيمية والإجراءات واللوائح فقط ولم ينفذ إلى جوهر المشكلة وأصلها وهو تغيير القيم والممارسات والثقافة التنظيمية وكافة السلوكيات التي تحول دون الأداء العالي والإبداع والابتكار.

٤ - قلة التأهيل والتدريب للعاملين في القطاع العام

تنفق الدول العربية ما بين (٢٠-٣٠ %) من ميزانياتها على رواتب وأجور لموظفي الأجهزة الحكومية<sup>(١١)</sup>، حيث تصطبغ تلك الأجهزة بالدور الأكبر في عملية التنمية وتحديد مستقبل الدول العربية، إلا أن القوى العاملة قليلة التدريب وقيادتها عديمة التأهيل، مرتبطة بالقيم المحلية التي تركز الاتصال الشخصي والمعرفة وتقديس العلاقات الأسرية حتى في أمور العمل، الأمر الذي يولد مقاومة التغيير، ويجعل من الأجهزة الإدارية رعم أحداثها غير مؤهلة للقيام بدورها المطلوب<sup>(١٢)</sup>.

٥ - ضعف أجهزة الخدمة المدنية

نتيجة ضعف أجهزة الخدمة المدنية وما يرتبط بها من وحدات شؤون الموظفين في الوزارات والمصالح الحكومية، وانفتاحها إلى إستراتيجيات وخطط واضحة ومحددة، أصبحت عاجزة عن رسم سياسة تدريبية فعالة أو إحداث تغيير في المفاهيم والسلوك، ولأنها مهيأة إلى حد كبير، فهي غير مؤهلة أصلاً لغرس روح الانتماء والولاء للموظيفة أو التنظيم<sup>(١٣)</sup>.

٦ - الاعتماد على الخبرة الأجنبية

تقوم عمليات التطوير والتنمية على تقبل مقترحات وبرامج قد تتجاوز مرحلة التطبيق لإغفالها للجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية،

ولاعتمادها على خبرات أجنبية في جوانب إنسانية واجتماعية مختلفة، لا تنسجم ولا تتفق مع الثقافة والقيم السائدة، فالتغيير والتطوير ينبع دائماً من التنظيم نفسه.

٧ - سيادة التنظيم الرأسي

يسود الدول العربية عموماً التنظيم الرأسي أو ما يعرف بالتنظيم العسكري، حيث تتركز السلطة في رئيس الجهاز الذي يقوم باتخاذ جميع القرارات ويصدر التعليمات للمستويات الدنيا، ويتكون الجهاز التحقي من إدارات تنفيذية مستقلة تماماً عن بعضها، تعمل من خلال جدول الصلاحيات المخولة لها من أعلى وتخضع للجهات الأعلى منها مباشرة.

ويختلف النظام الرأسي عن النمطين الآخرين، وهما التنظيم الرأسي الإستشاري والتنظيم الوظيفي وذلك في خلوه من الأجهزة العبية التي تلعب دوراً إستشارياً، ومن الأجهزة المتخصصة وصيغاً التي يمكن أن تخدم الإدارات المختلفة، ولقد بات النمط الرأسي معروفاً في البلاد العربية وأصبح مافساً قوياً للتنظيم المدني، الأمر الذي يربد من صعوبة التغيير أو تدفق المعلومات والمشاركة<sup>(١٤)</sup>.

٨ - الإجراءات الروتينية

تمر برامج التطوير في الدول العربية بالعديد من الإجراءات الروتينية Red tape وبعدد من المستويات الإدارية قبل الموافقة عليها ورصد اعتماداتها المالية مما يستغرق فترة طويلة قد تتغير خلالها الظروف كلياً أو جزئياً، مما يفقد القرار الهدف من إنجاده<sup>(١٥)</sup>.

٩ - غياب التخطيط طويل الأجل

يوجد العديد من العوائق للتخطيط طويل الأجل، فرغم مقدرة المنظمات العامة على إعداد خطط طويلة الأجل إلا أن ظاهرة عدم التأكد المصاحبة لصدور الميزانية السنوية يجعل من المستحيل وضع خطط تطويرية بعيدة المدى "تتناسب والإحتياجات الحقيقية للمنظمات وتتفق مع روح برامج التطوير التنظيمي، لذلك فإن ارتباط تلك البرامج يكون مجرداً ومتوقفاً على الإعتمادات بالميزانيات السنوية.

١٠ - جرد اللوائح والقوانين

هناك عقبات تقف أمام عملية التغيير والتطوير تتمثل في سياسات الرواتب أو الحوافز أو الترقية وكلها مصدرها لوائح وقوانين أو إعتبرات سياسية لا يملك المشرفون على برامج التطوير أي قدرة على تغييرها أو تعديلها، وحتى التي يمكن التنسيق فيها قد تستغرق وقتاً طويلاً نتيجة المركزية وتعدد المستويات الإدارية والإجراءات البيروقراطية.

١١ - الإنعلاق التنظيمي :

نتيجة لأن المنظمات العامة من المفترض أن تكون عرضة للنقد من قبل الرأي العام، فقد أدى هذا إلى نشوء ظاهرة الإنعلاق على محيطها، والاعتماد على السرية، وغياب المصارحة أو الإعتراف بالمشاكل، لأن ذلك يعتبر دليل ضعف في الإدارة، وقد يعرضهم للمسائلة من هيئات الرقابة المالية أو الإدارية.

١٢ - ضعف أجهزة التطوير داخل المنظمات :

إن غالبية المنظمات العامة ليس لديها أجهزة تنظيمية متخصصة تتوفر فيها الكفاءات ذات الخبرة والدراسة الكافية للقيام بالتخطيط والتنفيذ

والمتابعة لبرامج التطوير التنظيمي "ناهيك عن إقتصارها على المهوم التقليدي في التطوير، ويعدها عن مفهوم التطوير بمفهومه الحديث والشمولي.

الهوامش

- ١٢- عبد الله بن عبد الغني الطحيم " قياس مدى القدرة على العوامل التنظيمية والديموقراطية في التنبل بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية " المجلة العربية للعلوم الإدارية " المجلد الرابع، العدد الأول، ١٩٩٦م، الكويت.
- 13 - R.P. hutment, " behind Quality Management " Organization Dynamics (Vol.: 16, 1, 1987) PP 71-79.
- 14 - A. Leavy " Second -Order Planned Change: Definition and Conceptualization " Organizational Dynamics, (Vol. 15, 1, 1986) PP. 5-20.
- 15 - G. Barczak, (Eds.), Managing Large Scale "Organizational Dynamics, (Vol. 16, 2, 1987) PP. 23-35.
- ١٦- مورغني عبد العال حمور، " التطوير التنظيمي والخصخصة العربية " (المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٧م) ص ٦٦.
- ١٧- ورشة عمل مجموعة خبراء في التطوير التنظيمي، عمان، الأردن، ١٩٨٧م، التقرير النهائي، ص ١٤٠.
- ١٨- مورغني حمور، ١٩٨٧م، مرجع سابق.
- ١٩- محمد هاشم عوض، " نظرة شمولية إلى الإدارة العاملة المعاصرة " المجلة العربية للإدارة.
- ٢٠- المرجع السابق، ص ٧.
- ٢١- مورغني حمور، ١٩٨٧م، ص ٦٩.
- ٢٢- المرجع السابق.
- ٢٣- محمد هاشم عوض، ص ٧.
- ٢٤- زكي محمود هاشم " التطوير التنظيمي " إجتماع خبراء التطوير التنظيمي، عمان الأردن، ١٩٨٥م، ص ٢٦.
- ٢٥- المرجع السابق.
- ٢٦- المرجع السابق.

- 1 G Strauss, " Organization Development Credits and Debits" in s Carroll, Eds., The Management Process, 2<sup>nd</sup> ed. (N Y Macmillan publishing Co., Inc, 1977, P. 404
- 2 F Huse, "Organization Development" (N.Y. West Publishing Co., 1975), P 8
- ٣- المرجع السابق.
- 4 P H Mirvis, organization Development' parts I- An evolutionary Perspective, in W. A. Pasmore & Woodsman "Research in organizational change and Development" (Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 2, 1988) PP. 1-57.
- 5 R E.Quinn & K. Cameron, " Paradox and Transformation. Toward a theory of Change in Organization and Management" (Cambridge, MA: Ballinger, 1988.
- ٦- عبد الله بن عبد الغني الطحيم، " مدى إستجابة بعض الوزارات والمؤسسات العامة لعوامل التغيير " مجلة الاقتصاد والإدارة" المجلد الرابع، جامعة الملك عبد العزيز، ١٩٩١م.
- 7 - A. M. Jager, " Organization Development and National Culture". Academy of Management Review, (1986, 11) PP. 178-190.
- 8 - P Evans, " Organizational Development in the Transitional Enterprise: in R. Woodsman (Eds.), Research in Organizational Change and Development, (Greenwich, CT JAI Press 1989) PP. 1-38.
- 9 E H Schein, "Organizational Culture and Leadership", (San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- 10 F.H Schein, " How Culture Forms, Develops, and Changes" In R. Coleman (Eds.), Gaining Control of the Corporate Culture, (San Francisco, Jossey-Bass, 1985) PP. 17-43
- 11 M. Sashin & W Burke, " Organization Development in the 1980 "Journal of Management, (Vol. 13, 1987) PP 393-417.

## المراجع

- المراجع العربية.
- المراجع الانجليزية.

## المراجع

### المراجع العربية:

١. الحسن، ربحي، "التخطيط للتغيير - مدخل لتسمية الإدارة" في "مجلة الإدارة العامة" الرياض، العدد ٧٢، محرم ١٤١٠هـ.
٢. حمور، مبرعي عبد العال، "التطوير التنظيمي والخصوصية العربية" (المظلة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٧م).
٣. دره، عبد الباري، "التعبير في المصطلحات" في مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية العدد الرابع، المجلد التاسع، تشرين الأول ١٩٨١م.
٤. الطحيم، عبد الله بن عبد العلي "قياس مدى القدرة على العوامل التنظيمية والديموقراطية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية" "المجلة العربية للعلوم الإدارية" المجلد الرابع، العدد الأول، ١٩٩٦م، الكويت.
٥. الطحيم، عبد الله بن عبد الغني "مدى استجابة بعض الوزارات والمؤسسات العامة السعودية لعوامل التغيير"، "مجلة الاقتصاد والإدارة"، المجلد الرابع، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ١٩٩١م.
٦. الطحيم، عبد الله بن عبد العلي، Human Nature in Organization Theory The Need for Assumption's Articulation, and anew Image of Man" ، جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والإدارة (مجلد ٣، ١٤١٠هـ، ١٩٩٠م).

## المراجع

### المراجع الإنجليزية:

1. Argyris, Chris "Intervention Theory and Method, Behavioral Science View" 9Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., 1970.
2. Beckhard, R. "Strategies for large System Change" Slogan Management Review, 16, No. 2, 1975.
3. Beckhard, Richard "Organization Development: Strategies and Modes" (Calif, Addison-Wesley Co., 1969.
4. Blake, Robert H. Shepard and J. Mouton, "Managing Intergroup Conflict in Industry" 9Houston, Texas, Gulf publishing 1965.
5. Blake, Robert and Jane Mouton, "The New Managerial Grid" (Houston, Texas: Gulf Publishing, 1978).
6. Bennis, Warren "Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects" (Reading, Mass: Addison-Wesely Pub. Co., 1969.
7. Bonnis, Warren G. eds, "The Planning of Change" (N.Y., Holt, Rinehart and Wilson, Inc. 1976.
8. Benni, Warren "O.D. and The Fate of Bureaucracy" in Edwin Fleishman Studies in personal and Industrial Psychology, (Ill, Dropsy Press. 1967.
9. Book, S. "Secrets" (N.Y., pantheon Books, 1982.
10. Burke, W. Warner "The Cutting Edge: Current Theory and practice in Organization Development" (La Jolla, Calif, University Associates, Inc, 1978.
11. Chin, Robert, K. Benne, "General Strategies for Effecting Change in Human System" in "The Planning of Change", ed. By W. Bennis ets, (N.Y. Holt, Rinehart and Wilson, Inc. 1976).
12. Cleveland, Harlen "The Twilight of Hierarchy", Public Administration Review, (Vol. 45, No. 1) 1985.
13. Corey, Stephen "Action Research to Improve School Practices" (N.Y., Bureau of Publications, 1933).

## المراجع

٧. الطحيم، عبد الله بن عبد الغني، "الثقة التنظيمية في الأجهزة الإدارية بالملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، العدد ٣، صيف ١٩٩٠م.
٨. الطحيم، عبد الله بن عبد الغني الغامدي، "البحث العملي والمحيط المتغير للمنظمات في المملكة العربية السعودية" (لوس أنجلوس، جامعة جنوب كاليفورنيا، رسالة دكتوراه، ١٩٨٢م).
٩. الطحيم، عبد الله بن عبد الغني الغامدي ود. طلق السواط، "السلوك التنظيمي: المفاهيم - النظريات - التطبيقات" (جدة - دار النوابع للنشر والتوزيع، ١٩٩٤م).
١٠. عوض، محمد هاشم "نظرة شمولية إلى الإدارة العربية المعاصرة"، المجلة العربية للإدارة.
١١. محمد، لطفي راشد "التغير التنظيمي ومحدداته" مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد ٣١، نوفمبر ١٩٨١م.
١٢. هاشم، زكي محمود "التطوير التنظيمي"، اجتماع خبراء التطوير التنظيمي، عمان، الأردن، ١٩٨٥م.

27. Golembiewski, Robert and a. Blummburg, "Confronting as a Training Design in Complex Organizations." *Journal of Applied Behavioral Science*, October 1967.
28. Hall, Douglas "Careers in Organizations" (Santa Monica, Calif, Goodyear, 1976).
29. Harvey, Donald and D. Brown, "An Experiential Approach to organization Development " (N.J., prentice-Hall Inc. 1982).
30. Harvey, Donald "Organizational Adaptation and the Matrix Design" *Arizona Business*, 9 Arizona State university, Aug.-Sep., 1972).
31. Heisler, W.J. "patterns of OD in practice " *Business Horizons*.
32. Huse, Edgar F. "Organization Development and Change" (N.Y., West publishing Co., 1976).
33. Jager, A. M. "Organization Development and National Culture", *Academy of Management Review*, (11) 1986.
34. Johnson, R.A., F. Kast, and J. R. Rosenzwing, 'The Theory and Management of Systems" (N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 1963).
35. Kast, F.E. and J.E. Rosenzweig, "General System Theory" *Academy of management journal*, (Dec. 1972).
36. Khan, Robert, "Organizational Development: Some Problems and Proposals" *Journal of Applied "Behavioral Science*, Oct. 1974.
37. kotter, John and L. Schelsinger, "Choosing Strategies for Change" in "Harvard Business review" Vol. 57 (March-April 1979).
38. Lewin, Kurt "Frontier in Group Dynamics in Field Theory in Social Science", (N.Y., Harper, 1951).
39. Lewin, Kurt "Frontiers in Group Dynamics, Concepts, Methods and Reality in Social Science, *Human Relations*, 1, June 1974.
40. Lippit, R. and Lippit, "Consulting Process in Action" *Training and Development Journal*, 29, No. 6. 1975.

14. Cummings, Thomas & Edge Hues, "Organization Development and Change" (Minn, West Publishing Co., 1989).
15. Dayal, and J. Thomas, "Oration KPA: Developing a New Organization" *Journal of Applied Behavioral Science*, 1968.
16. Dyer, W. G. "Team Building: Issues and Alternatives" (Reading Mass: Addison-Wesley, 1977).
17. Elsenhardt, Kathleen "Building Theories from Case Study Research " *Academy of Management Review*, October, 1989.
18. Evens, P. "Organizational Development in the Transnational Enterprise" in R. Woodsman (eds), *Research in Organizational Change and Development*, (Greenwich, CT: JAI Press, 1989).
19. Fagenson, Ellen and W. Burke, "The Current Activities and Skills of Organization Development Practitioners" *Academy of Management Proceedings*, (1989).
20. French, W. and C. Bell, " Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement" (Englewood Clif, NJ: Prentice-hall, 1973).
21. Fordyce, Jack and Raymond Weil, "Managing with People" (Reading, Mass: Addison-Wesley publishing Co. 1971).
22. Friedman, M. and R. Roseman, "Changes in the Serum Cholestrole". *Circulation* 1978.
23. Galbraith, J.K. "The Anatomy of Power" (Boston, Houghton, 1978).
24. Gannon, M. and C. Kopchik, "The Present Approach to Data Gathering " *Business Horizons*, October 1974.
25. Gibson, James J. Ivancevich and J. Donnelley, " Organizations - Behavior - Structure - Processes " (Boston, Irwin, 1991).
26. Glueck, William F. "Organization Change in Business and government", *Academy of Management Journal*, Dec. 1969.

54. Nadler, D. A. and M. Tushman, "A Diagnosis for Organization Behavior" in **Behavior in Organizations**, Edited.
55. Naisbit, John "Megatons" (N.Y. Warner Books, 1984).
56. Neilsen, Eric H. "Reading Clients" Values from Their Reactions to an Intervention Feedback Process **Academy of Management Proceedings**.
57. Newstorm, J. and K. Davis, "Organizational Behavior: human Behavior at Work" (N.Y., McGraw-Hill, Inc. 1993.).
58. Nord, Walter and d. Durand, "Beyond Resistance to change", **Organizational Dynamics**, autumn, 1975.
59. O'Connell, J. "Managing Organizational Innovation" (Homewood, Ill. Richard D. Irwin, Inc, 1968) PP. 10-11.
60. Peters, Thomas J. Ed., "In Search of Excellence" (N. Y. Warner Book 1982).
61. Plovic, Mark S. R. Fry and W. Burke, "Organization Development" (Boston, Little Brown, 1982).
62. Presthus, Robert "The Organizational Society" (N. Y. ST. Martin, 1978).
63. Quinn, R. E. & K. Cameron, "Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in organization and Management" (Cambridge, MA: Ballinger, 1988), by R. Hackman, E. Lawler and W. Porter 9N.Y., McGraw-Hill, 1977).
64. Rober, Richard "The Organization in a Changing Environment" (Calif., Addison-Wesley co 1973).
65. Rush, H.M. "Organizational Development in Practice" in Gordon Lippit Eds., **Implementing Organizational Change**, (San Francisco: Jossey-Bass. 1985).
66. Shein, Edgar "process Consultation: Its Role in Organization Development" Reading, Mass: Addison-Wesley, 1969).
67. Schein, Edgar "Organizational Psychology" 2<sup>nd</sup> ed. 9Englewood Cliffs' Prentice-Hall, Inc. 1970).

41. Liden, Robert C. "The Role of Attribution" **Academy of Management Journal**, June 1985.
42. McGregor, d. "The Humanside of Enterprise" (McGraw-Hill, Hill Book Co., 1960).
43. Manganese, Karl O. "Organizational Design and Behavior" (Dallas, Scott, Foreman and Co., 1977).
44. March, James g. "Footnotes to Organizational Change" **Administrative Science Quarterly**, (Dec. 1981).
45. Margulies, N. and Anthony Raia, "Conceptual Foundations of Organizational Development" (N.Y., McGraw-Hill, 1978).
46. Margulies, Newton and a. Raia, "Organization Development: Values Process, and Technology" (N.Y., McGraw-Hill Book Co., 1972).
47. Maslow, A.H. "A Theory of Metamotivation" **Journal of Humanistic Psychology**, (7, 1967).
48. McClelland David "The Achieving Society" 9 N.J., Nostrand Co. 1961.
49. McGill M. and M. Horton, "Action Research Designs" (Washington, D.C. National Press, 1973).
50. McGrath, Joseph "Stress and Behavior in Organizations" in **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (Chicago, Rand, 1976).
51. Mink, Oscar Ed., "Developing and Managing Open Organization", 9Texas, learning Concepts, 1979).
52. Mirvis, P.H. Organization Development: part (- An Evolutionary perspective, in W. A. pasmore & R. Woodsman "Research in Organizational Change and Development" 9Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 2, 1988).
53. Moreno, JACOB "Who Shall Survive?" (New York, Bacon House Inc. 1953).

68. Seltiz, Claire Lawrence Wrightsman and Stuart Cook, "Research Methods in Social Relations" (N.Y., Holt, 1976).
69. Sjoberg, Giden Ed., "Bureaucracy as a Moral Issue", The journal of Applied Behavioral Science, 9Vol. 20, No. 4, 1984).
70. Stone, Florence "Staying in Shape for the Rigors of Management" Management Review, Jan., 1975).
71. Strauss, G. "organization Development: Credits and Deviates, "in S. Carroll, eds, The Management Process, 2<sup>nd</sup> ed. 9N.Y: Macmillan Publishing Co., Inc. 1977).
72. Sudman, s. and N. M. Bradburn, Asking Questions: A practical to Guide to Questionnaire Design, (San Francies jossey-Bass, 1982).
73. Tichy, Noel "Agent of Planned Social Change", Administrative and Science Quarterly, 19 (June 1974).
74. Toffler, Alvin "Future Shock", N.Y., Bantam Book, 1980.
75. Weber, Max "The Theory of Social and Economic Organization" 9N.Y. Freepress, 1975).
76. Weisbord, M.R. Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or without a Theory" Group and Organization Studies, 1, 1976. By R. hackman, E. Lawler and W. porter (N.Y., McGraw-Hill, 1977).